**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………...3

**Глава 1.Теоретические аспекты кадров предприятия……………………..7**

1.1 Состав и структура кадров предприятия…………………………………....7

1.2 Показатели движения трудовых ресурсов…………………………………14

1.3 Методика проведения анализа организационной структуры и состава кадров предприятия……………………………………………………………...15

**Глава 2. Анализ кадрового состава и структуры МУ Городского Округа Самары "Городской центр социальной помощи семьи и детям"**

**за 2008-2009 гг………………………………………………………………….19**

2.1 Оценка кадрового состава муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям»)......19

2.2 Движение кадров Муниципального Учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям» и показатели их оборота………………………………………………………………………..27

**Глава 3. Рекомендации по усовершенствованию кадровой структуры Муниципального Учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям»…………………………………32**

Заключение……………………………………………………………………….34

Список использованных источников…………………………………………...36

**Введение**

Всем известна фраза «кадры решают всё» и с этим нельзя не согласиться. При неправильно подобранных кадрах, предприятие или организация не смогут эффективно работать. Каждое предприятие при этом имеет свои особенности. В условиях рынка и усиливающейся конкуренции проблемы, связанные с кадрами, становятся особенно *актуальными.*

Любая организация может достичь самых высоких целей, любых прибылей при наличии одного условия - если у нее есть специалисты, способные решать поставленные задачи.

Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификации таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей.

Анализ кадрового состава организации и разработка эффективной кадровой политики призваны создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Анализ состава и структуры кадров позволит руководителю получить необходимую информацию о персонале (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес рабочих, служащих и т. п.) с помощью которой становится возможным разработать оперативный план работы с кадрами и эффективную кадровую политику.

Состав и структура кадров современного предприятия представлены следующими категориями: рабочие (основные и вспомогательные), инженерно-технические работники (ИТР), служащие, младший обслуживающий персонал (МОП), работники охраны, ученики, руководители, которые в зависимости от характера создаваемого продукта труда, владеют определенной профессией, в пределах которой подразделяются на конкретные специальности. А уже в зависимости от уровня образования имеют различные квалификации.

Учет вышеуказанной структуры кадров позволит руководителю:

* Рассчитать уровень оплаты труда работников с различным квалификационным уровнем, образованием, специализацией,
* Рассчитать удельный вес работников к управленческому персоналу (например, рабочих) с целью минимизации издержек на содержание аппарата управления и повышения эффективности работы предприятия,
* Спланировать необходимость в трудовых ресурсах и т. п.

Учет структурных характеристик кадрового состава по ряду демократических признаков, таких как:

1. Пол,

2. Возраст,

3. Уровень образования,

4. Национальность,

5. Социальный статус,

6. Уровень жизни и условия быта, т. п. позволит определить:

7. Удельный вес мужчин и женщин, работающих на данном предприятии,

8. Численный состав (неопытной) молодежи и работников предпенсионного возраста,

9. Стаж и опыт работы сотрудников, с целью выявления наиболее высококвалифицированных кадров,

10. Потребности и ожидания сотрудников в зависимости от уровня жизни, образования, социального статуса и т. п. с целью мотивирования их на повышение производительности труда и т. д.

Анализ состава и структуры кадров позволит руководителю определить возможности кадрового потенциала предприятия и эффективно использовать его. Эффективно использовать кадровый потенциал предприятия руководителю поможет научно-обоснованная программа мер по совершенствованию состава и структуры кадров, путем их обучения, переподготовки, повышения квалификации, а также мотивирования на достижение заданных целей.

Политика совершенствования состава и структуры кадров предприятия должна носить научный характер и иметь методологическую основу, а не опираться на интуицию и опыт руководителей – практиков, так как подобные эксперименты, очень часто, не приносят желаемого результата, не повышают эффективность работы организации. С этой точки зрения, для руководителей – практиков в данной работе большое место уделяется рассмотрению теоретических аспектов по формированию состава и структуры кадров.

Курсовая работа написана с использованием научных трудов зарубежных и отечественных авторов: Грибов В., Грузинов В., Иванцевич Дж.М., Третьякова, Е.П. Тимофеев, А.В Лобанов А.А., и др., а также Дж. Грейсона, М. Мескона, др.

*Целью курсовой работы* является анализ состава и структуры кадров предприятий городского хозяйства.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие *задачи*:

* Изучить теоретические аспекты состава и структуры кадров
* Проанализировать состав и структуру кадров МУ Городского Округа

Самары "Городской центр социальной помощи семьи и детям" за 2008-2009гг

* Разработать рекомендации по усовершенствованию кадровой структуры муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям»

*Объектом* исследования в данной курсовой работе являются кадры муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям».

*Предметом* – структура, состав кадров и ее развитие.

*Структуру данной курсовой работы* составляют три главы, каждая из которых подразделяется на параграфы, а также введение и заключение включающие в себя анализ актуальности исследуемой проблемы, выводы и рекомендации.

В первой главе данной работы рассматриваются теоретические аспекты

состава и структуры кадров.

Вторая глава посвящена изучению практической деятельности муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям», анализу состава и структуры кадров.

В третьей главе приводятся предложения и рекомендации по усовершенствованию состава и структуры кадров муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям».

Необходимо еще раз отметить, что проблема эффективного формирования кадрового состава предприятия в настоящее время стоит очень остро. Ее применение на российских предприятиях нуждается в более детальном изучении. Данная работа предлагает формирование путей совершенствования состава и структуры кадров для повышения эффективности работы российских предприятий (на основе муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городского центра социальной помощи семье и детям»)

**Глава 1.Теоретические аспекты кадров предприятия**

**1.1 Состав и структура кадров предприятия**

Успех деятельности организации (предприятия) во многом определяется уровнем квалификации ее работников, степенью сплоченности команды, работающей на одну идею. Поэтому трудовые ресурсы организации являются объектом постоянной заботы со стороны руководства. Все в конечном итоге зависит от людей, их умения и желания работать. В рамках одного предприятия вместо термина «трудовые ресурсы» используют термин «кадры предприятия».

Кадры предприятия – это совокупность работников различных профессионально – квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью. Под кадрами предприятия принято понимать основной (штатный) состав работников предприятия. Основными его признаками являются:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;

- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации[[1]](#footnote-1).

Само понятие "профессионально-квалификационная структура персонала" неоднозначно. Оно включает три самостоятельных, хотя и тесно связанных между собой аспекта: профессиональная структура рабочей силы; ее квалификационная структура; содержание квалификации. При этом под профессиональной структурой рабочей силы понимается соотношение представителей различных профессиональных групп, под квалификационной структурой – соотношение работников различных уровней квалификации. Содержание квалификации различных профессий представляет собой набор требующихся для выполнения определенной работы навыков, знаний, опыта, других компонентов. Самым непосредственным образом квалификационные требования к работникам определяет характер применяемой технологии.

В результате развития технических средств, появления новых видов продукции и услуг, внедрения новейших технологий, изменения социальной структуры общества, структурной перестройки экономики в составе рабочей силы постоянно происходят профессионально-квалификационные сдвиги. Поэтому в каждый данный момент структура работающих по основным профессионально-квалификационным группам достаточно условна.

По профессионально – квалификационной структуре кадры (персонал) организации делятся на три укрупненные группы в соответствии с международной статистикой:

1) "белые воротнички", т.е. сосредоточенные преимущественно на нефизическом труде;

2) "синие воротнички", т.е. рабочие различных профессий и уровней квалификации;

3) работники обслуживания (к последней группе в международной статистике относят поваров, официантов, медицинский обслуживающий персонал, полицейских, пожарных, работников домашнего хозяйства - прислугу, уборщиков и т.п.).

Вторая и третья группы образуют рабочую силу, занятую преимущественно физическим трудом. В состав этих укрупненных групп входят различные подгруппы. Так, к работникам преимущественно нефизического труда относятся: руководители, технические специалисты. Работники преимущественно физического труда подразделяются на высококвалифицированных, низкоквалифицированных и просто квалифицированных; кроме того, в этой группе выделяются рабочие так называемых сквозных профессий.

Приведенная классификация отчасти действует и в России. Кроме того, все работники в Российской Федерации делятся по следующим признакам:

1) по функциям, выполняемым в производственном процессе, персонал подразделяется на шесть категорий: рабочие (основные и вспомогательные), инженерно-технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал (МОП), ученики, охрана;

2) по характеру фактической деятельности (роду занятий): основанием для отнесения работника к категории служит не образование, а занимаемая должность; в основу классификации занятий положено сочетание профессионального и отраслевого признаков;

3) по принципу участия рабочих в технологическом процессе: по производству продукции рабочие подразделяются на основных и вспомогательных, а ИТР - на руководителей, специалистов и технических исполнителей;

4) по сроку работы: постоянные, сезонные и временные работники.

Все работники сферы материального производства подразделяются на две группы:

1) персонал, занятый в основной деятельности (в промышленности эти работники составляют промышленно-производственный персонал);

2) персонал, занятый в неосновной деятельности, или прочий персонал.

К промышленному персоналу относятся работники, занимающиеся непосредственно производством продукции или услуг.

К непроизводственному персоналу относятся работники, обслуживающие непромышленные хозяйства и организации предприятия. К ним относятся работники жилищно – коммунального хозяйства, детских и медицинских учреждений, культурно – просветительных учреждений и т.п., а также принадлежащих предприятию.

В свою очередь, промышленно – производственный персонал зависит от выполняемых в производстве функций и делится на:

1) рабочих (основные и вспомогательные);

2) инженерно – технических работников (ИТР);

3) служащих;

4) младший обслуживающий персонал (МОП);

5) учеников;

6) работников охраны[[2]](#footnote-2).

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в осуществлении производственного процесса. При значительных масштабах сложного по структуре производства невозможны правильная оценка и ориентация в направлениях его развития без четкого разделения и учета трудовых затрат по видам и назначению работ. С этой целью возникла классификация, делящая рабочих в зависимости от их участия в производстве основной продукции на пять групп.

Категория "А" - производственные рабочие основного производства, непосредственно создающие продукцию, которая является целью всего производства завода.

Категория "В" - вспомогательные рабочие, непосредственно обслуживающие рабочие места рабочих категории "А". К ним относятся наладчики, контролеры, крановщики, распределители работ и подсобные рабочие, занятые непосредственно на производственных участках.

Категория "Са" - рабочие, непосредственно занятые изготовлением, ремонтом и обслуживанием средств труда (инструмент, оснастка, технологическое оборудование, установки и т.п.).

Категория "Св" - рабочие, занятые на работах, относящихся к категории "В", но обслуживающие рабочие места рабочих категории "Са".

Категория "D" - рабочие общезаводских служб и общезаводского обслуживания (общезаводские службы, лаборатории, связь и т.д.).

Квалификация – совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности.

По уровню квалификации рабочие делятся на:

1) неквалифицированных;

2) малоквалифицированных;

3) квалифицированных;

4) высококвалифицированных.

Квалификация рабочих определяется разрядами или классом для водителей.

Административно-правовой принцип полагает различать работников по занимаемой должности: директор завода, начальник цеха, главный плановик, главный бухгалтер и т.д.

Функциональный принцип подразделяет работников управления на группы по профессиям (специальностям).

Профессия – это совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой – либо отрасли производства.

Специальность – деление внутри профессии, требующее дополнительных навыков и знаний для выполнения работы на конкретном участке производства.

Деление работников по технологическими признакам работы (в зависимости от роли работника в процессе принятия решений) позволяет различить тех, кто осуществляет информационное обслуживание управления (технические исполнители):

1) руководители предприятий, учреждений, подразделений, осуществляющих подбор и расстановку кадров, координацию работы отдельных исполнителей, различных звеньев аппарата управления, контроль и регулирование хода производства, административно-распорядительные функции и т.д.;

2) специалисты - научные работники, инженеры, техники, экономисты и др., осуществляющие разработку и внедрение в производство новых или усовершенствованных видов продукции, технических и экономических нормативов, а также форм и методов организации производства, труда и управления и т.д.;

3) технические исполнители: учетчики, счетоводы, машинистки, чертежники, делопроизводители и т.д.

С развитием технологий на базе требований научной организации труда и современной оргтехники выработала еще один подход к делению кадров управления на категории работников по характеру труда[[3]](#footnote-3):

1) выполняющие работы повторяющиеся, механические, регламентированные определенными правилами и техническими условиями. К ним относятся функции, выполняемые персоналом, ответственным за делопроизводство и частью ответственных исполнителей (например, регистрация документов, машинопись);

2) выполняющие комплекс повторяющихся работ, составляющих в основном идентичные циклы. Такой характер носят многие виды деятельности ответственных исполнителей (например, начисление заработной платы сотрудникам, разработка плана по труду и т.п.);

3) выполняющие неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен. Их осуществляют в основном руководители и часть ответственных исполнителей (например, исследование на подчиненных объектах).

К инженерно – техническим работникам (ИТР) относятся специалисты, выполняющие функции технического, организационного и экономического руководства, а также управления предприятием: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т.д. Специалисты делятся по категориям: специалист 1, 2, 3 категории и специалист без категории[[4]](#footnote-4).

Служащие работники – это те люди, кто заняты счетно – бухгалтерскими, статистическими, делопроизводственными и административно – хозяйственными функциями: делопроизводители, кассиры, табельщики, учетчики и т.д.

Также категорию служащих представляют руководителями, специалистами и другими служащими.

Руководители распределяются по структурам и звеньям управления. По структурам управления руководители подразделяются на линейных и функциональных.

По звеньям управления руководители подразделяются на:

1) высшего (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители);

2) среднего (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты);

3) низового звена (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов; мастера).

В условиях перехода к рыночной экономике в отечественной терминологии появились новые элементы в классификации персонала – менеджеры разного уровня. К ним относятся руководители всех звеньев управления, а также специалисты управленческих служб: менеджеры по рекламе, персоналу, сбыту и др.

К младшему обслуживающему персоналу можно отнести работников,

осуществляющих функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, ИТР и служащих.

Сторожевая и пожарная охраны следят за сохранностью материальных ценностей и имущества предприятия.

Соотношение перечисленных категорий работников в общей их численности, выраженное в процентах, называется структурой кадров, соответствующей применяемой технике и технологии, условиям обеспечения процессов производства рабочей силы, установленному регламенту управления. Структура кадров — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

**1.2 Показатели движения трудовых ресурсов**

Кадры предприятия не являются постоянной величиной: одни работники увольняются, другие принимаются на работу. Состояние кадров на предприятии определяется с помощью следующих показателей[[5]](#footnote-5):

1) Среднесписочная стоимость:

Чср = (Чнп/2 + Чсп + Чкп/2)/(n-1) (1)

2) Коэффициент выбытия кадров:

Квыб = (Чув/Чср) (2)

3) Коэффициент прибытия кадров

4) Кприб = (Чпр/Чср) (3)

5) Коэффициент оборота кадров:

Коб=(Чпр + Ччув)/Чср (4)

Под текучестью кадров понимают отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к их среднесписочной численности за тот же период.

6) Коэффициент текучести кадров:

Ктк = (Чнеув + Чсж)/Чср (5)

7) Коэффициент стабильности:

Кстаб = Чсп /Чср (6)

8) Коэффициент обновления:

Коб = Чпр/Ччув (7)

Чср - среднесписочная численность работников за период;

Чнп - численность работников на начало периода;

Чсп - численность работников на середину периода;

Чкп - численность работников на конец периода;

Ччув - численность уволенных за период работников;

Чпр - численность принятых за период работников;

Чнеув - численность уволенных за период работников по неуважительной причине;

**1.3 Методика проведения анализа организационной структуры и состава кадров предприятия**

Организационная структура и состав кадров оказывают огромное влияние на эффективность работы всей организации. Поэтому необходимо проводить анализ влияния структуры и состава кадров на производительность и эффективные результаты деятельности организации.

Анализ организационной структуры и состава кадров проводится с помощью основных приемов: сравнения и группировки, ценных подстановок, разниц. В отдельных случаях могут быть использованы методы экономико-математического моделирования (регрессионный анализ, корреляционный анализ).

Прием сравнения заключается в сопоставлении анализируемых показателей отчетного периода с их плановыми значениями (норматив, норма, лимит) и с показателями предшествующего периода. Для того чтобы результаты сравнения дали правильные выводы анализа, необходимо обеспечить однородность и однокачественность сравниваемых показателей. Сопоставимость аналитических показателей связано со сравнимостью календарных сроков, методов, оценки, условий работы и т. д.

Прием сводки и группировки заключается в объединении информационных материалов в аналитические таблицы. Это дает возможность сделать необходимые сопоставления и выводы. Аналитические группировки позволяют в процессе анализа выявит взаимосвязь различных показателей и явлений; определить влияние наиболее существенных факторов и обнаружить те или иные закономерности и тенденции в развитии кадровых процессов.

Прием ценных подстановок применяется для расчетов величины отдельных факторов в общем комплексе их воздействия на уровень совокупных показателей по анализу кадровых показателей. Этот прием используется в тех случаях, когда связь между показателями и факторами влияния можно выразить математически в форме функциональной зависимости. Сущность приема ценных подстановок состоит в том, что, последовательно заменяя каждый отчетный показатель базисным, все остальные показатели при этом как неизменные. Расчеты начинаются с исходной базы, когда все факторы равны базовому показателю, поэтому общее число расчетов всегда на единицу больше количества определяющих факторов. Степень влияния каждого фактора устанавливается путем последовательного вычитания: из второго расчета вычитается первый; из третьего – второй и т. д.

Прием разниц состоит в том, что предварительно определяется абсолютная или относительная разница (отклонение от базисного показателя) по изучаемым факторам и совокупным показателям анализа состава и структуры кадров. Затем это отклонение (разница) умножается на абсолютное значение других взаимосвязанных факторов. При изучении влияния на совокупный показатель двух факторов (количественного и качественного) принято отклонение по количественному фактору умножать на базисный качественный показатель (фактор), а отклонение по качественному фактору – на отчетный количественный показатель (фактор).

Прием ценных подстановок и прием разниц являются разновидностью приема, получившего название «элиминирование». Элиминирование – логический прием, используемый при изучении функциональной связи, при котором последовательно выделяется влияние одного фактора и исключается влияние всех остальных.

В ходе анализа структуры и состава кадров выделяют следующие показатели[[6]](#footnote-6):

А) производственной структуры:

1. Число структурных подразделений на предприятии, в том числе основных цехов;

2. Число работающих по подразделениям предприятия;

3. Удельный вес и динамика численности работников, занятых в производстве, во вспомогательном производстве и управлении;

Б) организации управления:

1. Структура управленческого персонала;

2. Среднее число работников на одного руководителя производственного отделения;

3. Уровень образования ИТР предприятия и подразделений;

4. Распределение обязанностей между службами производственных подразделений.

В) структура кадров:

1. Соотношение персонала по категориям: ППП и непромышленный персонал;

2. Структура персонала по категориям: специалисты и служащие; технические специалисты и руководители;

3. Функциональное разделение труда (профессии, специальности) и т. д.

Г) состав кадров:

1. Квалификация персонала, образование;

2. Возраст персонала;

3. Соотношение мужчин и женщин на предприятии;

Д) наличие персонала и его изменение:

1. Среднесписочная численность, ее динамика;

2. Текучесть кадров;

3. Поступление и выбытие кадров;

4. Интенсивность оборота по приему кадров и т. д.

В рыночной экономике, предприятие должно обращать пристальное внимание на кадры, их состав и структуру, анализировать позитивные и негативные моменты работы с кадрами. Только при учете фактора трудовых ресурсов возможно обеспечить интенсивный рост эффективности деятельности предприятия.

**ГЛАВА 2. Анализ кадрового состава и структуры МуниципальногУчреждения Городского Округа Самары "Городской центр социальной помощи семьи и детям" за 2008-2009 гг..**

**2.1 Оценка кадрового состава Муниципального Учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям»).**

Муниципальное учреждениеГородского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям» (МУ ГЦСПСиД) занимается предоставлением социальных услуг семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, и семьям из семей социального риска. В его структуру входят следующие отделения: аппарат управления, стационарное отделение, отделение реабилитации несовершеннолетних с ограниченными физическими и умственными возможностями, отделение приема граждан и отделение профилактики безнадзорности несовершеннолетних.

Структура МУ ГЦСПСиД представлена на рис.1

Рисунок 1

Структура Муниципальное учреждениеГородского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям»

Юрист

**Директор**

**Заведующий отделением**

**Заместитель**

Бухгалтерия

Инспектор по кадрам

**Специалисты:** воспитатель,психолог,социальный педагог,медсестра, инструктор по трудотерапии специалист по социальной работе

**рабочие** водитель, уборщик, сторож, дворник, техник, слесарь-сантехник, подсобный рабочий, младший воспитатель, кладовщик

**Служащие**: завхоз, секретарь-машинистка, инструктор по плаванию

Функции и организация деятельности структурных подразделений определяются положением, утвержденным приказом руководителя учреждения.

Рассмотрим кадровый состав МУ ГЦСПСиД по количественным и качественным показателям. К качественным характеристикам относятся ценностные ориентации, уровень культуры и образованности, степень удовлетворенности выполняемой работы, мотивация к труду и т.п. К количественным характеристикам относятся:

1) численность занятых в организации (общая и по категориям);

2) средний возраст (в целом по занятым и по категориям);

3) средний стаж работы в организации и в данной должности;

4) темпы роста (прироста) численности работников организации за определенный период;

5) удельный вес служащих и специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников организации;

6) темпы текучести кадров и т.п.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Среднесписочная численность работников МУ ГЦСПСиД за 2008 г.

(базисный период): 93 чел.

Среднесписочная численность работников МУ ГЦСПСиД за 2009 г.: 86 чел.

Сравнив показатели среднесписочной численности работников МУ ГЦСПСиД за 2008-2009гг., мы можем сказать, что среднесписочная численность в 2009г. уменьшилась на 0,9% по сравнению с 2008г.

Половозрастная структура[[7]](#footnote-7) — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава используются следующие группировки: 18-20, 21-24, 25-30, 31-45, 46-55, 56-65 лет и старше. Соотношение работников по возрастам занесены в табл.1.

Таблица 1

Возрастной состав работников МУ ГЦСПСиД за 2008-2009гг., %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| показатели | 2008г. | 2009г. |
| 18-20 лет | 3,1 | 4,5 |
| 21-24 лет | 12,4 | 1,1 |
| 25-30 лет | 17,6 | 19,4 |
| 31-45 лет | 28,0 | 30,9 |
| 46-55 лет | 17,7 | 22,9 |
| 56-65 лет | 17,6 | 14,9 |
| старше 65 лет | 3,6 | 6,3 |
| Итого: | 100 | 100 |

На основе анализа данных таблицы мы можем сказать, что большинство работников относится к категории 25-45 лет с преобладанием работников в возрасте от 31-45 лет. В 2009г. увеличилось количество сотрудников в возрасте от 18-20 лет на 1,4%, а количество работников в возрасте от 21-24 лет уменьшилось на 11,3%, а доля работников пожилого возраста, наоборот, увеличилась на 2,7%.

Структура персонала по стажу рассматривается по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. В муниципальном учреждении Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям» (МУ ГЦСПСиД) выделяют следующие периоды: до 1 года, 1-3, 4-5, 6-9, более 10 лет (см. табл. 2).

Таблица 2

Стаж работников МУ ГЦСПСиД за 2008-2009гг., %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж | 2008г. | 2009г. |
| до 1 года | 24 | 14 |
| 1-3 лет | 19 | 27 |
| 4-5 лет | 22 | 17 |
| 6-9 лет | 16 | 22 |
| более 10 лет | 5 | 6 |
| Итого: | 100 | 100 |

Стаж работников учреждения от 1-3 лет в 2009г. увеличился на 8%. Однако стаж работы сотрудников, проработавших меньше 1 года, уменьшился, что объясняется меньшим количеством принятых работников в 2008г.

В МУ ГЦСПСиД к основному персоналу работников, непосредственно оказывающих услуги населению, относятся педагогические и медицинские работники стационарного отделения и отделения реабилитации несовершеннолетних с ограниченными физическими и умственными возможностями. Определим м коэффициент численности основных рабочих по формуле (8):

Кор = 1 -  (8),

где *Рвр* – среднесписочная численность вспомогательных рабочих на предприятии;

*Рр* – среднесписочная численность всех рабочих на предприятии, (чел.).

Подставляя данные в формулу (8), получим:

Кор = 1 - = 0,67 в 2008г.

Кор = 1 - = 0,67 в 2009г.

Сравнив коэффициенты численности основных рабочих МУ ГЦСПСиД за 2008-2009гг., мы видим, что они не изменились. Это свидетельствует о стабильности кадров основного персонала организации, поскольку в течение этого периода из этой категории сотрудников никто не увольнялся.

Определим удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности: руководители, специалисты и служащие, рабочие. Удельный вес рассчитывается по формуле (9):

dn = \*100% (9),

где *Pi* – среднесписочная численность работников *i*-ой категории (чел.);

*p* – среднесписочная численность работников предприятия.

К руководителям относятся директор, заместитель директора и заведующие отделениями; к специалистам и служащим – завхоз, секретарь-машинистка, инспектор по кадрам, воспитатель, психолог, социальный педагог, медсестра, педагог дополнительного образования, инструктор по труду, инструктор по трудотерапии, инструктор по плаванию, специалист по социальной работе; к рабочим – водитель, уборщик служебных помещений, сторож, дворник, техник, слесарь-сантехник, машинист по стирке белья, санитарка, повар, подсобный рабочий, младший воспитатель, кладовщик. Общая численность руководителей в 2008г. оставила 7 чел., специалистов и служащих – 56 чел., рабочих – 30 чел.; в 2009г. численность руководителей составила 7 чел., специалистов и служащих – 51 чел., рабочих – 28 чел. Рассчитаем удельный вес каждой категории работников (см. табл. 3).

Таблица 3

Удельный вес категорий работников МУ ГЦСПСиД за 2008-2009гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория работников | Удельный вес, % | |
| 2008г. | 2009г. |
| Руководители | 8 | 8 |
| Специалисты и служащие | 60 | 59 |
| Рабочие | 32 | 33 |
| Итого: | 100 | 100 |

Итак, в 2009г. удельный вес специалистов и служащих снизился на 1%, что связано с сокращением штата учреждения с 95 штатных единиц в 2008г. до 93,75 в 2009г.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное. В муниципальном учреждении Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семьи и детям» (МУ ГЦСПСиД) по уровню образования сотрудники делятся на имеющих высшее образование, среднее специальное, среднее общее. Рассмотрим структуру руководителей и специалистов по уровню образования.

В 2008г. 19 человек имели высшее образование: руководители – 5, педагогические работники – 5, врачи – 1, средний медицинский персонал – 1, иные специалисты – 7; среднее специальное образование имели 28 человек: руководители – 2, педагогические работники – 14, средний медицинский персонал – 5, иные специалисты – 7. В 2009г. 22 человека имели высшее образование, в том числе руководители – 5, педагогические работники – 5, врачи – 1, средний медицинский персонал – 1, иные специалисты – 10; среднее специальное образование имели 29 человек: руководители – 2, педагогические работники – 13, средний медицинский персонал – 6, иные специалисты – 8 (см. табл. 4).

Таблица 4

Уровень образования руководителей и специалистов МУ ГЦСПСиД за 2008-2009гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Руководители, % | | Педагогические работники, % | | Медицинские работники,  % | | Иные специалисты, % | |
| 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. |
| Высшее | 71,4 | 71,4 | 26,3 | 27,8 | 28,6 | 25 | 40,2 | 52,6 |
| Среднее специаль-  ное | 28,6 | 28,6 | 73,7 | 72,2 | 71,4 | 75 | 54,3 | 42,1 |
| Среднее общее | - | - | - | - | - | - | 5,5 | 5,3 |
| Итого: | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

По данным таблицы мы видим, что преобладают среди педагогических работников специалисты со средним специальным образованием, но в 2009г. их количество уменьшилось на 0,8%, что свидетельствует о незначительном повышении уровня квалификации.

Поскольку каждый специалист оценивается по наличию или отсутствию у него категории, проанализируем то, насколько он соответствует выполняемой работе, и определим коэффициент соответствия педагогических и медицинских работников по формуле (10):

K =  \*100% (10),

где *i* – номер профессионально квалификационной группы;

*Xi* – количество работников *i*-ой квалификационной группы;

*Yi* – количество работников i-ой профессиональной группы.

В МУ ЦСПСиД специалисты делятся на тех, кто имеет 1, 2 категорию и без категории. В 2008г. педагогических работников было 26 чел., из них 3 чел. имели 1 категорию, 15 чел. – 2 категорию и 8 чел. – без категории, медицинских работников было 8 чел., из них 3 чел. – имели 1 категорию и 5 чел. – без категории. В 2009г. количество и квалификация медицинских работников не изменились, но педагогических работников было 22 чел., из них 2 чел. с 1 категорией, 12 чел. – с 2 категорией и 8 чел. – без категории. Рассчитаем коэффициент соответствия для педагогических и медицинских работников (см. табл.5)

Таблица 5

Коэффициент соответствия педагогических и медицинских работников выполняемой работе МУ ЦСПСиД за 2008-2009гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Педагогические работники, % | | Медицинские работники, % | |
| 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. |
| 1 категория | 13 | 9 | 38 | 38 |
| 2 категория | 57 | 54 | - | - |
| Без категории | 30 | 37 | 62 | 62 |
| Итого: | 100 | 100 | 100 | 100 |

По результатам таблицы мы видим, что показатели по медицинским работникам не изменились. Что касается педагогических работников, то в 2009г. количество специалистов с 1 категорией уменьшилось на 4%, со 2 категорией – на 3%. Однако увеличилось количество специалистов, не имеющих категории.

Показатели 2009г. меньше, чем показатели 2008г. Прежде всего это связано с сокращением штата муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям». Помимо этого увеличилось количество вакантных рабочих мест в виду того, что многим работникам был предоставлен отпуск по уходу за ребенком. В категории основных рабочих стабильной остается категория медицинских работников, имеющих большой стаж работы и возраст которых превышает 50 лет.

Таким образом, кадры организации можно оценить по нескольким показателям, которые в комплексе предоставляют информацию о кадровой структуре и составе данной организации, об их профессиональных качествах и квалификации. Они помогают рассчитывать необходимое количество численности работающих на определенный период, разрабатывать критерии выбора сотрудников на различные должности при замещении, эффективно разрабатывать и осуществлять кадровую политику организации.

**2.2 Движение кадров муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям»** **(МУ ГЦСПСиД) и показатели их оборота.**

Движение кадров предназначено для приведения в равновесие потребности организации относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества, в продвижении и т.д. Внутренние перемещения связаны не только с наличием вакантных рабочих мест соответствующего качества, но и с возможностью занять их принятыми работниками, т.е. с уровнем общей и профессиональной подготовки принятых, с их демографическими особенностями, опытом и т.п. От рациональной организации внутренних перемещений на предприятии во многом зависят возможности квалификационного продвижения, получения работы по интересам с оптимальными для работников условиями и оплатой труда.

К внешнему движению кадров относятся:

- оборот по приему;

- оборот по увольнению;

- коэффициент текучести кадров.

Внутреннее движение кадров характеризует:

- межпрофессиональную подвижность;

- квалификационное движение и переход работников в другие категории.

Показатели оборота широко используются для характеристики общих размеров движения кадров. При этом исчисляются общий и частные (по приему и увольнению) коэффициенты оборота[[8]](#footnote-8).

Общий коэффициент оборота определяется отношением суммы принятых и уволенных к среднесписочному числу рабочих или работающих по формуле (11):

Ко = \*100% (11),

где *Чп* – число принятых работающих;

*Чу* – число уволенных работников.

Частные коэффициенты оборота представляют собой соотношение количества принятых или уволенных работников к среднесписочному числу работающих сотрудников за определенный период:

Коп = \*100% (12), или Коу = \*100% (13),

Число принятых сотрудников в 2008г. – 20 чел., в 2009 г. – 23 чел.; число уволенных сотрудников в 2008г. – 23 чел., в 2009г. – 19 чел. Подставляя данные в формулы (11), (12) и (13), получим следующие значения, которые занесем в таблицу 6.

Таблица 6

Коэффициенты оборота принятых и уволенных работников МУ ГЦСПСиД за 2008-2009гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Общий коэффициент оборота, % | | Коэффициент оборота принятых работников, % | | Коэффициент оборота уволенных работников, % | |
| 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. |
| 46,2 | 48,8 | 21,5 | 26,7 | 24,7 | 22,1 |

Рассчитаем коэффициенты оборота принятых и уволенных сотрудников по основным (специалисты и служащие) и вспомогательным рабочим.

Таблица 7

Коэффициент оборота принятых и уволенных работников МУ ГЦСПСиД по категориям за 2008-2009гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коэффициент оборота принятых работников, % | | Коэффициент оброта уволенных работников, % | |
| 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. |
| Специалисты и служащие |  |  |  |  |
| Рабочие |  |  |  |  |
| Итого: | 100 | 100 | 100 | 100 |

Итак, общий коэффициент оборота на данном предприятии в 2009г. увеличился с 46,2% до 48,8%. При этом в 2009г. коэффициент оборота уволенных сотрудников уменьшился на 2,6%.

Текучесть кадров характеризуется количеством рабочих уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить ее относительный уровень. Как правило, он исчисляется в процентах по формуле (14):

Кп = \*100% (14),

где *Чусж* – число работников, уволившихся по собственному желанию;

*Чупн* – число работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины;

*Чс* – среднесписочное число работников.

Поскольку все работники в 2008-2009 гг. в МУ ГЦСПСиД уволились по собственному желанию, то коэффициент текучести кадров в 2008г. составляет 24,7%, а в 2009г. – 22,1%.

Для характеристики устойчивости кадров на предприятии применяется показатель - коэффициент постоянства кадров. Этот коэффициент дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики организации. Он рассчитывается по формуле (15):

Кук =  (15),

где *Чоп* – число работников, проработавших весь отчетный период;

*Чпл* – число работников на конец этого периода.

В 2008г. число работников, проработавших весь период, составляет 80 чел., а число работников на конец 2009г. – 93 чел. Подставив значения в формулу, получим коэффициент постоянства кадров за 2008г. – 0,86. Соответственно, в 2009г. эти данные составляли 75 чел. и 86 чел. Тогда коэффициент постоянства в 2009г. – 0,87. Сравнив показатели, мы можем сделать вывод о том, что коээфициент постоянства за 2008-2009гг. незначительно увеличился.

Коэффициент стабильности кадров используется при оценке уровня организации управления производством и вычисляется по формуле (16):

|  |  |
| --- | --- |
| Кст = 1 - | (16), |

где *Р`ув* – численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины (за отчетный период) (человек);

*Р* – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному (человек);

*Рп* – численность вновь принятых за отчетный период работников (человек).

Поскольку все данные известны, вычислим коэффициент стабильности кадров по формуле (16).

Кст = 1 -  = 0,80

Кст = 1 - = 0,83

Коэффициент стабильности кадров МУ ГЦСПСиД за 2008 год по предприятию в целом составил 0,80, за 2009 год - 0,83. Наблюдается незначительное увеличение коэффициента стабильности.

Коэффициент замещения, равный отношению разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу по формуле (17):

|  |  |
| --- | --- |
| Кз = | (17), |

где *Чп* – число принятых работников;

*Чу* – число выбывших работников;

*Чс* – среднесписочное число работников.

Кз =  = -0,03

Кз =  = 0,04

Коэффициент замещения в 2008г. - 0,03, в 2009г. – 0,04. Число уволенных превышает число принятых в 2008г., а в 2009г., наоборот, принято было больше, чем уволено. Это свидетельствует о том, что часть принятых на работу возмещает прибыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнениями, а часть принятых используется на вновь созданных рабочих местах.

При этом отсутствует межпрофессиональная подвижность, что объясняется узкой специализацией специалистов или отсутствием необходимых теоретических знаний и практических умений.

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что кадры муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям» достаточно подвижны, а коэффициент замещения очень низок. Наблюдается незначительное увеличение в соотношении принятых и уволенных сотрудников. Однако при анализе их коэффициента оборота преобладает доля вспомогательных рабочих. Это свидетельствует о том, что у учреждения возникают проблемы при увольнении сотрудников при подборе кандидатов на вакантные должности. Вновь принятых работников необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данном предприятии, а в связи с увольнениями предприятие несет потери, связанные с ранее понесенными ею затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющихся работников.

**ГЛАВА 3. Рекомендации по усовершенствованию кадровой структуры муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям»**

Проанализировав кадровую структуру муниципального учреждения Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям», можно сделать вывод о том, что в учреждении существуют следующие проблемы:

1) высокий уровень текучести кадров, особенно среди вспомогательных рабочих;

2) недостаточно высокий уровень образования основного персонала;

3) высокий уровень работников пожилого возраста;

4) низкий уровень коэффициента замещения работников.

Для решения этих проблем прежде всего необходимо изменить кадровую политику учреждения. По своему характеру она относится к пассивному типу, то есть сводится к ликвидации негативных последствий кадровых проблем.

Основными путями совершенствования кадровой структуры являются:

1) повышение квалификации работников учреждения, которое можно осуществить с помощью следующих способов:

а) направление на курсы повышения квалификации по основной специальности;

б) переобучение работников на другие специальности, например, «специалист по социальной работе и психолог»;

в) участие в научных конференциях и семинарах;

г) организация и проведение методических советов с приглашением высококвалифицированных специалистов из других организаций, предоставляющих похожие услуги (обмен опытом);

д) получение базового высшего профессионального образования по своей специальности;

2) обеспечение учреждения средствами коммуникационных технологий:

а) оснащение специалистов компьютерами со свободным доступом в Интернет;

б) приобретение и внедрение различных компьютерных программ с необходимыми базами данных по диагностике и профилактике асоциального поведения несовершеннолетних;

3) открытие научно – методического отделения на базе МУ ЦСПСиД для обобщения накопленного опыта работы учреждения и разработки новых программ и проектов;

4) повышение мотивации к труду за счет стимулирующих выплат;

5) привлечение молодых специалистов и установление им особых повышающих коэффициентов и др.;

6) улучшение санитарно – гигиенических условий труда;

7) обеспечение соответствия работы психологическим особенностям и наклонностям работников и др.

Предложенные пути совершенствования кадровой структуры позволят снизить уровень текучести кадров на предприятии, повысить уровень образованности и квалификации сотрудников, повысить коэффициент замещения работников учреждения, снизить их средний возраст и привлечь молодых специалистов.

**Заключение**

Из всей совокупности ресурсов предприятия особое место занимают трудовые ресурсы. Преобразование трудовых ресурсов совершается в результате взаимодействия средств производства и труда людей, участвующих в производственной деятельности.

Обеспечение потребности в кадрах действующего предприятия предполагает не только определение численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой текучести кадров и определении дополнительной потребности или избытка кадров.

Структура работников четко выражена и делится на руководителей, специалистов и служащих, рабочих. Кадры предприятия делятся на основной и вспомогательный персонал. Применительно к муниципальному учреждению Городского Округа Самары «Городской центр социальной помощи семье и детям» к основному персоналу относятся педагогические и медицинские работники отделения реабилитации несовершеннолетних с ограниченными физическими и умственными возможностями и стационарного отделения. Коэффициент соответствия работников высок только у педагогических работников 2 категории, что показывает необходимость повышения квалификации сотрудников.

В возрастной структуре кадров МУ ГЦСПСиД преобладают работники в возрасте от 31-45 лет, что свидетельствует о стабильности трудового коллектива. Основная категория работников имеет среднее специальное образование. Уровень квалификации сотрудников средний, но наблюдается тенденция к увеличению числа работников с высшим образованием.

Зная движение кадров данного предприятия, мы нашли, что общий коэффициент оборота кадров за 2009г. составил 48,8 % и коэффициент текучести кадров за тот же период времени составил 22,1 %, при этом коэффициент постоянства равен 0,87, а коэффициент замещения равен 0,04. Отсюда можно сделать вывод, что число уволившихся работников превышает число вновь принятых и коэффициент текучести очень высок, а это значит, предприятию необходимо снизить текучесть кадров для эффективности его работы.

Для этого необходимо провести работы по повышению уровня квалификации работников учреждения для присвоения им категорий, стимулировать работников основного персонала к получению базового высшего профессионального образования в некоторых случаях организовать их переобучение, необходимо обеспечить учреждение современными коммуникационными технологиями и т.д. Таким образом улучшится качество кадровой политики предприятия, что приведет к эффективности его деятельности.

**Список использованных источников**

1. Управление персоналом. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; Москва. Юнити, 2000;
2. Экономика предприятия: Учебник/Под ред. О. И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 2000.-416с.
3. Зайцев Г.Г. Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии персональный менеджмент. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2001 г.
4. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2002 г
5. Анализ трудовых показателей: учеб. пособие для вузов/ А.В. Никитин, Н.А. Кольцов, И.А. Самарина и др.; под ред. П.Ф. Петроченко.- 2 изд.,перераб.- М.: Экономика,2000.-286 с.
6. «Экономика труда». Учебник для ВУЗов под ред. Исупова Л.И., Погосяна Г.Р., М., «Экономика», 2001.
7. «Практикум по экономике, организации и нормированию труда», под ред. Погосяна Г.Р., Исупова Л.И., М., «Экономика», 2001.
8. Кибаков А.Я. Управление персоналом организации, М.: ГАУ, 2000 г.
9. Ковалевский С. В. Руководитель и подчиненный. – М.,2003.
10. Менеджмент организации/ Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина – М.; ИНФРА-М, 1995
11. Маслов Е.В. Управление персоналом, М.: «Бизнес книга», 2003 г.
12. Родина Л. А., Родин А. А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. - Омск: Иэд-во ОмГТУ, 2002. - 91с.
13. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО “Новое знание”, 2002. - 688 с.
14. Скоун Т. "Управленческий учет".- М.: Изд-во ЮНИТИ. -2004. -245с.
15. Тимофеев, А.В. Гибкое управление численностью персонала предприятия в современных условиях / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - № 1. – С.80-88
16. Третьякова, Е.П. Оценка трудового потенциала организации /Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №1. С.136-144
17. Ю.Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. М.: Бизнес «Интел-синтез», 2001 г.
18. Шкатулла Н.В. Настольная книга менеджера по персоналу. М.: «Бизнес книга», 2000г.
19. [Электронныйресурс] Кадровыйпотенциал.<http://www.hanadeeva.ru/biblioteca/referati_po_economike/index.html>.
20. http://www.inventech.ru/technologies – Грибов В., Грузинов В. – Кадрыпредприятия.
21. <http://www.kutp.gubkin.ru> – Основные понятия и категории кадровой политики предприятия и акционерных обществ.
22. http://tarefer.ru/index.html – Профессионально - квалифицированный состав и структура кадров. Движение кадров и показатели их оборота.
23. <http://www.midural.ru/midural-new/training/textbook/> - Тема 1. Предмет и понятия кадрового менеджмента.

1. http://www.hanadeeva.ru/biblioteca/referati\_po\_economike/index.html – Кадровый потенциал. [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.kutp.gubkin.ru> – Основные понятия и категории кадровой политики предприятия и акционерных обществ. [↑](#footnote-ref-2)
3. Оценка трудового потенциала организации /Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №1. – С. 136-144 [↑](#footnote-ref-3)
4. Зайцев Г.Г. Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии персональный менеджмент. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2001 г.с -201 [↑](#footnote-ref-4)
5. Анализ трудовых показателей: учеб. пособие для вузов/ А.В. Никитин, Н.А. Кольцов, И.А. Самарина и др.; под ред. П.Ф. Петроченко.- 2 изд.,перераб.- М.: Экономика,2000.-286 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Тимофеев, А.В. Гибкое управление численностью персонала предприятия в современных условиях / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - № 1. – С.80-88 [↑](#footnote-ref-6)
7. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2002 г 122-с. [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://www.midural.ru/midural-new/training/textbook/> - Тема 1. Предмет и понятия кадрового менеджмента. [↑](#footnote-ref-8)