



## ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО	
	1. МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
	1.1. Понятие и сущность системы кадрового менеджмента современной организации.....	6
	1.2. Эффективность системы кадрового менеджмента современной организации.....	8
	1.3. Экономическая и социальная эффективность системы кадрового менеджмента современной организации и оценка проектов ее совершенствования.....	21
Глава	АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
	2. СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».....	30
	2.1. Анализ организационной структуры управления и финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	30
	2.2. SWOT – анализ в области кадрового менеджмента современной организации на предприятии ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».....	53
	2.3. Проект разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию управления персонала организации.....	60
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Центральное место в производственной деятельности любой организации занимает труд и его результаты, поскольку с помощью рабочей силы создаётся прибавочный продукт. Это обстоятельство предопределяет отношение к рациональному использованию трудовых ресурсов, так как без коллектива работников не существует организации и без необходимого количества людей определённых профессий и квалификации ни одна организация не может достичь своей цели. В условиях развивающихся рыночных отношений правильная организация труда и заработной платы должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы, формирование мотивов и стимулов к труду, повышению его качества и производительности. Расходы на оплату труда составляют значительную часть себестоимости продукции, работ, услуг промышленных организаций. Поэтому нормы труда и его оплаты необходимо устанавливать, учитывая не только необходимость воспроизводства рабочей силы, но также конкурентоспособность продукции, работ, услуг на рынке товаров. Курс на рыночную экономику, а, следовательно, на ускорение интенсификации общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции требует полной мобилизации всех имеющихся резервов. А это предполагает максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий. В современных условиях хозяйствования мало ответить на вопрос, как выполнено задание трудовым коллективом. Необходимо, прежде всего, выяснить, какие изменения труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием. Эти изменения могут носить двоякий характер: положительный и отрицательный. И в данном случае задача анализа хозяйственной деятельности состоит в том, чтобы обнаружить все изменения, определить их характер и в последующем либо содействовать, либо противодействовать их развитию. Одним из решающих факторов успеха является повышение эффективности использования человеческого капитала,

поскольку именно персонал становится наиболее дорогим фактором производства. В то же время высокое его качество в значительной степени обеспечивает конкурентоспособность предприятия за счет большей производительности труда и более высокого качества производимой продукции, а также за счет большей гибкости предприятия в условиях изменяющейся внешней среды. Производительность труда влияет на качество выпускаемой продукции, величину ее себестоимости и конкурентоспособность.

Проблемам организации производства и кадрового менеджмента современной организации посвящено значительное количество работ зарубежных ученых, таких как М. Армстронг, И. Ансофф, Р. Аткинсон, Г. Беккер, С. Бир, П. Друкер, А. Смит и др. Среди научных трудов российских ученых в данной области можно выделить исследования Н.Г. Базадзе, А.П. Егоршина, В.И. Маслова, А.Я. Кибанова, Ю.В. Прушинского, В.В. Травина, Н.И. Шаталовой. Вопросам общего и стратегического менеджмента посвящены работы О.С. Виханского, Ю.П. Анискина, В.Р. Веснина.

Актуальность выявленной проблемы обусловила выбор темы исследования **«Совершенствование системы кадрового менеджмента современной организации»**

**Цель** исследования – разработать проект мер по совершенствованию системы кадрового менеджмента современной организации.

**Объект** исследования- система кадрового менеджмента современной организации.

**Предмет** исследования- мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента современной организации.

В основу исследования была положена следующая **гипотеза**: мы предполагаем, что специально разработанный комплекс мероприятий по совершенствованию кадрового менеджмента современной организации обеспечит повышение эффективности их использования.

**Задачи исследования:**

- рассмотреть теоретические аспекты кадрового менеджмента современной организации предприятия;
- осуществить оценку и управление персоналом предприятия на примере ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления трудовыми ресурсами ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Предметом исследования дипломной работы является система кадрового менеджмента современной организации компании на современном этапе.

Базой исследования является ООО СФ «ГЕНСТРОЙ». Юридический адрес: Челябинск, ул. Автодорожная 3.

Источниками информации послужили: данные статистического учета по труду (форма №1-Т «Отчёт по труду», форма №5-3 «Отчёт о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) предприятия), статистическая отчетность отдела кадров по движению рабочих, социальные и годовые отчеты предприятия.

Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых различных школ и направлений, тематические публикации по исследуемой проблеме в периодической печати, материалы международных, всероссийских, региональных научно-практических конференций и семинаров, посвященных теоретическим вопросам и практическим проблемам стратегического кадрового менеджмента современной организации промышленных предприятий.

В качестве методов исследования избраны анализ и синтез, методы диалектики, восхождения от общего к частному, анализ литературных источников, широко изучена периодическая литература соответствующего направления. Используются также методы анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

## ГЛАВА I. Система кадрового менеджмента современной организации. Повышение эффективности системы кадрового менеджмента современной организации

### 1.1. Понятие и сущность системы кадрового менеджмента современной организации

Основу концепции кадрового менеджмента современной организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Изменения в экономической и политической системе в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека [2, с.46].

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора, в построении системы кадрового менеджмента современной организации предприятия. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей, работающих в организации.

Первый – иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношение власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии [1,с.97].

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью кадрового менеджмента современной организации являются формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.[3,с.8]

Система целей для кадрового менеджмента современной организации, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой стороны – какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого

создать. Только тогда можно говорить об эффективности управления на предприятии, если эти группы целей непротиворечивы.

Кадрового менеджмента современной организации предприятия преследует следующие цели:

- помощь фирме в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение предприятия высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу на данном предприятии.

Главная цель – прибыль предприятия в системе кадрового менеджмента современной организации – достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах; разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала; планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации, переподготовка и др. [14, с.59]

## 1.2. Эффективность системы кадрового менеджмента современной организации

По мнению многих авторов эффективный процесс управления персоналом выглядит следующим образом (Рис. 1.1.):

Планирование персонала представляет собой систему действий, которая предполагает проведение аттестации, оценку работы персонала, соревнование, непрерывное обучение и совершенствование кадров, их преемственность. Планирование исходит из оптимального состава рабочей силы и создания условий для успешной реализации личностного потенциала сотрудников, использования их навыков опыта, квалификации.

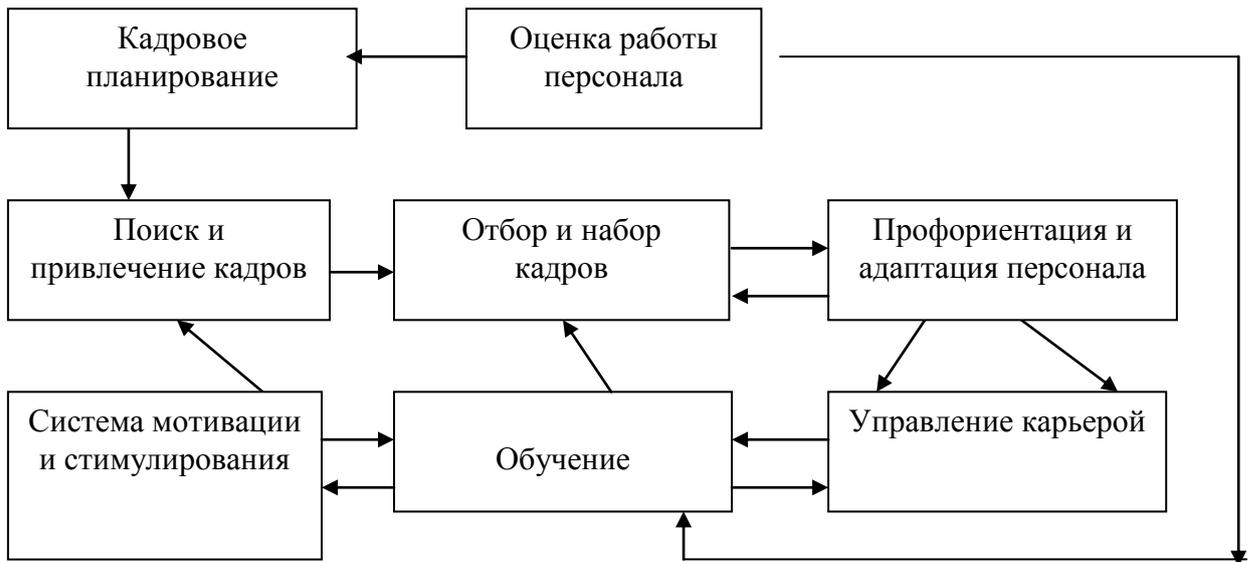


Рисунок 1.1. Процесс кадрового менеджмента современной организации предприятия

Важным этапом планирования персонала является определение потребности в нем, исходящей из того, что численность и качество персонала должны обеспечить долгосрочное выполнение задач организации. Потребность в персонале зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются следующие: задачи организации, количество произведенной и реализованной продукции в расчете на единицу времени, используемые технологии производства, организационная структура, индивидуальные показатели производительности, объем работы и структура рабочего времени.[7,с.109]

Необходимо различать качественную и количественную потребность в персонале. Качественная потребность в персонале определяется специализацией сотрудников, работающих в организации. Количественная потребность в персонале определяется через две величины: валовую потребность в персонале и наиболее вероятное прогнозируемое наличие

персонала. Разница между ними составляет чистую потребность в персонале, которая выражается в его избытке или нехватке.[7,с.109]

Планирование персонала осуществляется поэтапно: планирование трудовых ресурсов, производства, сбыта, организационного и технического развития, планирование финансов и капитальных вложений. Таким образом, планирование персонала не может проводиться обособленно – оно зависит от других аспектов деятельности фирмы и со своей стороны также влияет на них (Рис. 1.2.). Важной частью планирования персонала является планирование затрат на персонал. Оно предполагает учет следующих расходов: затраты на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования, затраты организации на различного рода социальные выплаты и льготы, затраты на содержание социальной инфраструктуры и социальных служб, затраты на обучение и повышение квалификации персонала. Эти затраты следует минимизировать, так как если в организации величина расходов на персонал превышает расходы конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной.

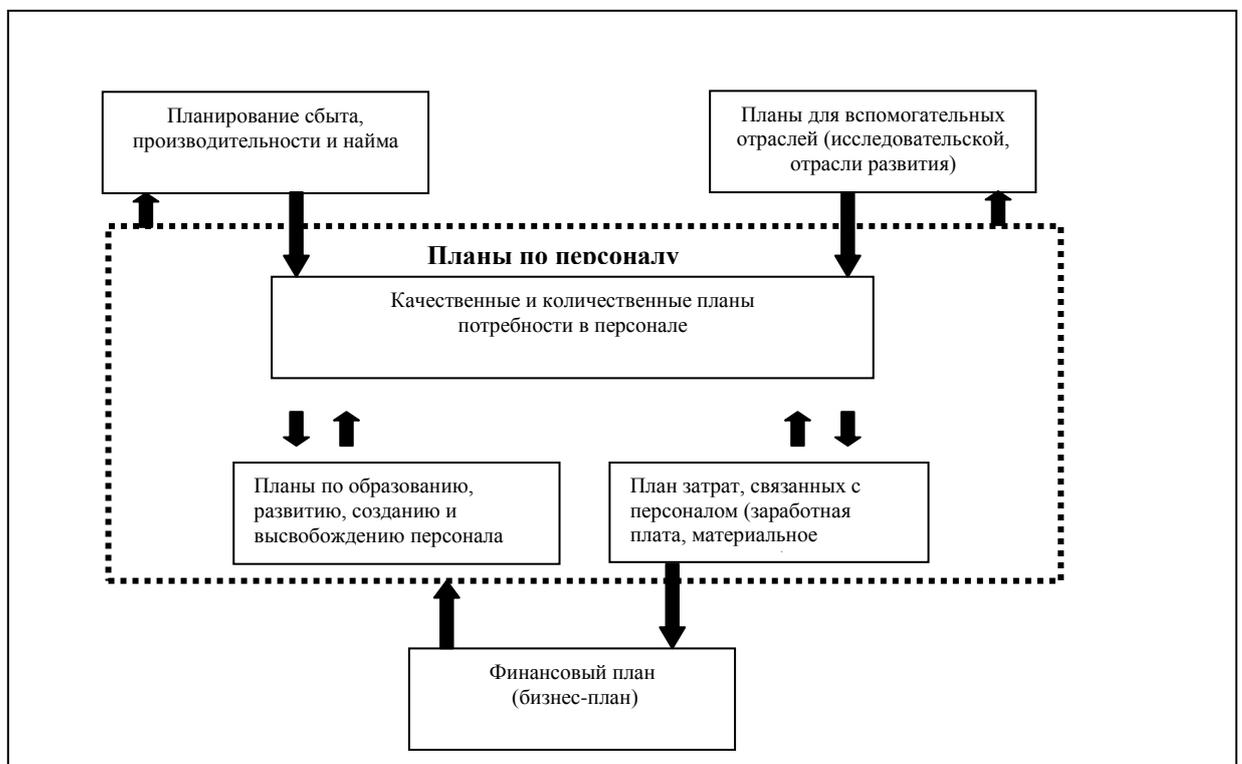


Рисунок 1.2. Взаимосвязь планирования персонала с другими планами

Планирование персонала предполагает единство стратегического, тактического и оперативного планирования. Эти виды планирования взаимосвязаны, но отличаются не только сроками, но и задачами.

Отбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и все специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, а найм на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Кадровые службы должны добиваться повышения эффективности отбора персонала, что предполагает учет таких факторов, как рынок рабочей силы, требования профсоюзов, особенности местоположения организации и параметры непосредственного организационного окружения.[1,с.64]

Эффективный отбор персонала основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыте кандидата, физических, медицинских и психологических характеристиках личности.

Различают внутренние и внешние источники найма. Внутренние источники – это люди, уже работающие в организации, внешние – люди вне организации. Эти источники надо умело комбинировать.

Процедура отбора персонала имеет определенную структуру: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму, тестирование кандидатов, проверки рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения.

Наем персонала, в свою очередь, подразделяется на четыре этапа: описание требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, выход человека на работу.[1,с.50]

Отбор и найм – процедуры, требующие финансовых затрат. Затраты определяются такими характеристиками, как стоимость, время и качество осуществления всех необходимых процедур.

В настоящее время наиболее распространена контрактная форма найма персонала. Контракты с работниками могут заключаться в форме трудовых договоров, в форме гражданско-правовых договоров и включать пять элементов: трудовую функцию, предмет контракта, стороны контракта, сроки работы по контракту и условия оплаты труда. При заключении трудовых контрактов исходят из того, что вопросы оплаты труда регламентируются, как правило, в коллективном договоре.

В современных условиях средние и крупные организации для отбора и найма персонала все чаще прибегают к услугам фирм, специализирующимся на консалтинге в области отбора персонала. Такие фирмы помогают руководству организаций анализировать и решать задачи, стоящие перед ней, а также использовать опыт других.[1,с.69]

Эффективным методом отбора персонала является тестирование претендентов на должность. В настоящее время наибольшее распространение получило компьютерное тестирование.

Отбор и найм персонала – не одноразовая компания, а непрерывный, систематический процесс. Важным фактором, обеспечивающим такую непрерывность, является процедура формирования кадрового резерва, который представляет собой часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Мотивация и оплата труда персонала. В любой управленческой деятельности по улучшению производственного процесса должна использоваться теория мотивации. Это связано с тем, что мотивация влияет на поведение индивида, в частности на его целенаправленное поведение. Главная причина различия поведения служащих – это их разные потребности и цели. Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того, чтобы понять систему мотивации, менеджерам необходимо выяснить потребности подчиненных.[13,с.134]

Теории мотивации могут быть разделены на содержательные и процессуальные. Содержательные теории фокусируются на внутренних

факторах индивида (т.е. потребностях, целях, мотивах), которые дают импульс, направляют, поддерживают либо изменяют его поведение. Согласно теории А. Маслоу люди имеют потребность в росте и развитии. Прикладное значение здесь таково, что программа мотивации имеет большие шансы на успех, если нехватка в высших уровнях потребностей будет уменьшена. Однако теория иерархии потребностей не удовлетворяет строгим правилам научной проверки и оказывается, что адекватно удовлетворенная потребность больше не может служить для менеджеров инструментом стимулирования работы служащего.[14,с.121]

Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга выделяет два типа факторов на рабочем месте: факторы удовлетворенности и неудовлетворенности. Одно из свойств данной теории слабых мест – то, что ее положения не подтверждаются другими исследованиями. Несмотря на это, а так же на другие ее недостатки, данная теория акцентирует внимание на факторах, связанных с работой, в терминах, понятных менеджеру.

К.Алдерфер предложил трехуровневую иерархию потребностей: в существовании, родственности и росте. В дополнение к идее прогрессивного процесса удовлетворения потребностей у А. Маслоу, К. Алдерфер утверждал, что существует также регрессивный процесс неудовлетворения потребностей, который играет одну из важнейших ролей мотивации.

Процессуальные теории мотивации нацелены на анализ сил, движущих поведением индивида. Наиболее известными являются теория подкрепления, теория справедливости и теория ожиданий.[17,с.54]

Согласно теории подкрепления поведение работника определяется прежде всего внешними факторами, которые называются средствами подкрепления. Они определяются как любые немедленные последствия, повышающие вероятность повторения определенных форм поведения служащих; таким образом, последствия определяют поведение. Менеджеры

могут влиять на поведение служащих, подкрепляя действия, которые они считают правильными и благоприятными для организации. [17,с.59]

Согласно теории справедливости необходимо, чтобы служащие осознавали, что результаты их труда соответствуют усилиями на рабочем месте, которые они затрачивают, и затем сравнивали это соотношение с показателями своих коллег. Если служащий считает свою оценку равной таковой у других его сослуживцев, то он понимает, что с ним обращаются справедливо. Если в ходе такого сравнения выясняется, что к нему относятся иначе, у работника возникает ощущение несправедливого отношения и он считает, что его либо недооценили, либо переоценили, и мотивация его труда, соответственно снижается.

Согласно теории ожиданий работники имеют склонность действовать определенным образом, основываясь на своих ожиданиях, что данное поведение будет сопровождаться определенным результатом, а также на том, насколько привлекателен этот результат для данного индивидуума. Основу теории ожиданий составляют понимание цели индивидуума и соотношение между затраченными им усилиями и полученными результатами, между результатами и вознаграждением и наконец, между вознаграждением и степенью неудовлетворенности вследствие достижения индивидуальной цели.

Теории мотивации имеют большое значение для мотивирования персонала на рабочем месте. Они требуют от менеджеров организовать работу таким образом, чтобы она была целостной, то есть приводила к определенному результату, оценивалась служащими как важная и заслуживающая быть выполненной, давала возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, обеспечивала обратную связь с работником, оценивалась в зависимости от эффективности его труда, приносила справедливое с точки зрения работника вознаграждение.[10,с.32]

Если менеджеры не уделяют должного внимания мотивации персонала, высока вероятность, что они столкнутся с единичными или даже массовыми

случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению климата в организации.[16,с.24]

Системы оплаты – одна из наиболее важных и чреватых противоречиями областей производственных отношений. Приемлемая и эффективная система оплаты, способствующая достижению необходимого уровня производительности обеспечивающая справедливый и надежный уровень заработка, важна в деле организации гармоничного и эффективного рабочего процесса.

Ключевой элемент успешного использования системы оплаты – это готовность простых работников и их профсоюзов участвовать в формировании этой системы, в ее внедрении и использовании. Система оплаты является общей собственностью и сферой ответственности работников, администрации и профсоюзов.

Существуют разные системы оплаты труда, различающиеся как с точки зрения их мотивирующего значения, так и с точки зрения сложности и затрат на внедрение и поддержание. Наиболее распространенными являются следующие системы оплаты труда: повременная оплата, сдельная оплата, оплата по групповым результатам, оплата по объему работы за день, оплата по результатам работы организации, система участия в прибылях.[33,с.211]

Прежде чем внедрять новую систему оплаты труда, необходимо тщательно проанализировать существующую систему. Выделить ее сильные и слабые стороны, рассмотреть пути устранения недостатков существующей системы, выделить необходимые ресурсы и разработать меры по возможному преодолению сопротивления персонала внедрению новой системы оплаты.[33,с.213]

Оценка персонала. Залогом эффективного управления является оценка персонала. Главная задача оценки персонала - улучшение работы как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, организации в целом.

Оценка осуществляется путем сравнения заданных стандартов работы и фактического ее исполнения. Если возникают существенные расхождения между этими параметрами, требуются корректирующие действия.

Выделяются три этапа оценки персонала: уточнение должностных обязанностей, оценка исполнения и обратная связь, обеспечивающая корректирующие действия .

Существуют разнообразные методы оценки персонала. Наиболее известные из них следующие: метод построения рейтинга, метод парного сравнения; метод принудительного распределения; метод критического инцидента. Наиболее точно оценить вклад каждого работника и качество его работы позволяет метод управления по целям, который предполагает следующую последовательность шагов: постановка целей в масштабах организации и отделов и их обсуждение, формулирование индивидуальных целей для каждого работника, измерение результатов выполнения работы и обеспечение обратной связи.

В процессе оценки персонала менеджер часто сталкивается с трудностями, связанными прежде всего с неизбежным субъективизмом и сопротивлением оценке со стороны персонала. При построении рейтинга исполнения работы отдельными сотрудниками возникает ряд проблем, таких как: неясные нормы, эффект ореола, центральная тенденция, мягкость или строгость, предубежденность. Для их преодоления необходимо подобрать лучший для данной конкретной ситуации метод, понимая, что не существует универсальных наилучших методов, а также обеспечить обучение руководителей процедуре проведения оценки.

Чаще всего оценку проводит непосредственный начальник сотрудника. Однако могут применяться и другие методы: оценки другими сотрудниками, командные оценки, оценочные комиссии, самооценки, оценки подчиненных.[37,с.54]

Центральная часть оценки – проведение оценочного собеседования:

Существует три типа собеседований: «удовлетворительно - с продвижением», «удовлетворительно – без продвижения», «неудовлетворительно-корректируемое», каждый из которых предполагает разработку рекомендаций для аттестуемого сотрудника. Проведение собеседования требует тщательной подготовки и учета возможного сопротивления со стороны сотрудников проведению собеседования и оценки.[37,с.78]

Завершается процедура оценки персонала составлением отчета, который должен включать оценку исполнения работником его должностных обязанностей в соответствии с принятыми критериями качества выполнения работы и содержать рекомендации по устранению недостатков и повышению квалификации.[26,с.70]

#### Адаптация персонала, профессиональная пригодность

Управление эффективностью работы сотрудников организации невозможно без учета объективных факторов, которые помогают или мешают работе персонала. К одному из важнейших факторов, который существенно увеличивает производственную отдачу сотрудников на рабочих местах, относится профессиональная пригодность. Она определяет степень предрасположенности и готовности человека к особым видам профессиональной деятельности и складывается из индивидуально-психологических характеристик личности и степени совпадения качеств человека и требований, предъявляемых рабочим местом к идеальному исполнителю.[29,с.111]

Индивидуально-психологические особенности личности частично закладываются от рождения, а частично формируются в процессе жизнедеятельности человека. Когда психологические особенности человека максимально приближены к специфическим требованиям профессии, он имеет больше объективных предпосылок к качественному и успешному труду.

Другим набором факторов, который влияет на эффективность работы сотрудника, является специально организованное его сопровождение в процессе вхождения в новую организацию или в новую должность (адаптация и введение в курс дела). Адаптация помогает сотруднику при смене работы быстрее сориентироваться на новом рабочем месте, найти варианты наиболее успешного производственного поведения, сформировать позитивные отношения с коллегами. Это снижает уровень внутренней напряженности, что позволяет высвободить значительные психологические и энергетические ресурсы работника и направлять их на профессиональную деятельность. Не стоит забывать, что молодые специалисты, как специфическая категория рабочей силы на рынке труда, требуют особого отношения и внимания со стороны работодателя.

#### Повышение квалификации и обучение персонала

Современные организации должны уделять много внимания поддержанию работоспособности своих сотрудников, выделяя для этих целей соответствующие средства. Отсутствие системы регулярного повышения квалификации и обучения сотрудников приводит к моральному устареванию и износу рабочей силы. Это означает, что имеющиеся трудовые ресурсы в силу плохой профессиональной подготовленности начинают отставать от современных технологий и более не способны работать на новейшем оборудовании. Это может привести к потере конкурентного преимущества и даже ликвидации организации.

Для того, чтобы поддержать уровень развития людских ресурсов на должной высоте, современные организации тратят от 10 до 30 процентов средств из бюджета, выделенного на персонал, на обучение и повышение квалификации.[25,с.47]

Повышение квалификации осуществляется с помощью различных инструментов и бывает разным по длительности и глубине освоения материала. Плотность необходимого повышения квалификации неодинакова в разных отраслях. В наукоемких отраслях инженеры и специалисты должны проходить

повышение квалификации не реже чем раз в полгода. В менее интенсивно развивающихся отраслях проводить обучение сотрудников можно реже.

В современной практике кадрового менеджмента современной организации роль развития и обучения персонала значительно возросла. В этой области появились новейшие технологии, которые носят название «управление по компетенциям» и «управление знаниями».

Планирование карьеры. Понятие карьера имеет множество значений. Карьера – это прежде всего успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Карьера предполагает поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида.

Управление продвижением по службе является важным нематериальным стимулом, повышающим заинтересованность работников в результатах своего труда и степень приверженности целям организации. Планирование карьеры позволяет увязать цели работника, руководителей и организации, так как создает особые преимущества для каждой из этих категорий.[33,с.69]

Существует несколько форм планирования карьеры, которые различаются по субъекту (организационное или индивидуальное); по границам (внутриорганизационное и сквозное; по времени (краткосрочное и долгосрочное); по направлениям (вертикальное и горизонтальное). Всевозможные формы развития карьеры позволяют разрабатывать разнообразные варианты построения индивидуальных карьер для отдельных сотрудников.

Планирование и развитие карьеры находит отражение в построении карт карьерных перемещений сотрудников. Выделяют четыре основных модели развития карьеры, которые называют геометрией карьеры: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Модели построения карьеры отражают ключевые схемы продвижения сотрудников внутри организации.

Применение различных форм планирования карьеры позволяют решать

множество важнейших управленческих задач. Главные из них: снижение текучести кадров; воспитание уникальных специалистов; подготовка перспективного резерва на выдвижение; повышение удовлетворенности работников своим трудом, стимулирование инициативы, сплочение коллектива; оздоровление организационной культуры и улучшение психологической атмосферы.[11,с.159]

Формирование резерва руководителей и специалистов. Перемещение собственных сотрудников для заполнения вакантных руководящих должностей является наиболее предпочтительным методом, позволяющим осуществить замещение вакантных должностей подготовленными преемниками наиболее качественно и эффективно.

Система кадрового резерва состоит из трех основных этапов: планирование, формирование резерва и работа с резервистами, на каждом из которых проводится определенная работа для того, чтобы воспитать квалифицированных руководителей из внутренних кадровых резервов и затем, при освобождении вакантной должности, назначить резервистов, которые наиболее успешно прошли подготовку и соответствуют требованиям вакантной должности.[38,с.213]

Правильный выбор методов и проведения оценки кандидатов в резерв, определение мероприятий подготовки резервистов, а так же оценка процесса подготовки работника, включенного в резерв, имеют очень важное значение. Кроме того, важно четко определить потребность в резерве в перспективе, а так же рассчитать оптимальный количественный состав резерва исходя из расстановки кадров в данный момент времени и прогнозируемых изменений в будущем.

Многие компании активно используют систему кадрового резерва для замещения руководящих должностей и осуществляют подготовку резервистов по специально разработанным для этого программам.

Выдвижение сотрудников в резерв осуществляется на основе четкого

набора критериев. При этом учитывается не только готовность сотрудника к новой роли, но и результаты его предыдущей деятельности, приверженность интересам организации, авторитет в коллективе и, наконец, желание самого сотрудника.

Выделяют три основные формы подготовки резервистов:

- индивидуальная подготовка под руководством наставника;
- стажировка в должности на своем или другом предприятии;
- повышение квалификации в зависимости от планируемой должности. [38,с.213]

### 1.3. Экономическая и социальная эффективность системы кадрового менеджмента современной организации и оценка проектов ее совершенствования.

Эффективность означает результативность. Эффективность системы кадрового менеджмента современной организации необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Экономическая эффективность кадрового менеджмента современной организации может определяться через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства.[27,с.47]

Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной деятельности предприятия. Эффективность системы в общем виде может быть

выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

В качестве критериев эффективности также могут быть приняты:

- срок окупаемости затрат;
- размеры прироста доходов;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли;
- минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на

рабочую силу

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективности кадрового менеджмента современной организации используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (как, впрочем и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений

служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект может выражаться в виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности (количественная составляющая эффекта);
- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала). [27, с.47]

Результат может быть промежуточным – изменение количественной характеристики фактора и конечным – следствие влияния этого фактора уже на результаты производственной деятельности. В качестве промежуточного результата можно рассматривать повышение квалификации рабочих, конечный же результат – увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества. Общий конечный эффект можно рассчитать, во-первых, как некую обобщенную величину всех результатов (например, прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.), во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий (направлений кадровой работы).

Если в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия использовать такие показатели, как объем производства, его прирост, изменение уровня производительности труда, то на их величину оказывает влияние не только фактор кадрового менеджмента современной организации, но и технико-технологические и организационные факторы.[36,с.90]

На результат текущего года большее влияние могли оказать затраты прошлых лет. Поэтому обобщающий показатель не позволяет получить однозначный ответ относительно эффективности именно кадрового менеджмента современной организации

Наиболее предпочтительно суммирование общего результата из частных показателей, т.к. позволяет выявить, какие из направлений работ дали положительный результат, а какие – отрицательный.[36,с.157]

Оценка эффективности системы кадрового менеджмента современной организации позволяет в полной мере выявить слабые звенья как в системе в целом, так и в ее подсистемах. Оценка эффективности системы кадрового менеджмента современной организации на предприятии должна идти по двум направлениям:

- оценка экономической эффективности
- оценка социальной эффективности

Применительно к соизмерению затрат и результатов в оценке экономической эффективности необходимо выяснить, что предстоит оценивать:

1. достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
2. достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;
3. выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или в денежном выражении. Во втором принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация. Повышение эффективности, таким образом, может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов. Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда.[40,с.74]

Однако этот показатель изменяется под влиянием многих факторов. Более обоснованные выводы об эффективности работ в области кадрового менеджмента современной организации дает подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. На различных предприятиях стоимость единицы труда далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу. С организацией соответствующего учета на предприятии можно

рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ). Этот показатель определяется:

1. либо как частное от деления объема производственной продукции ( $O_{п}$ ) в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат ( $З$ ) на рабочую силу:

$$\Phi = O_{п} / З$$

2. либо путем деления уровня производительности труда ( $Пт$ ) (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда ( $Ст$ ):

$$\Phi = Пт / Ст.$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ( $Ур$ ):

$$Ур = З / O_{п}$$

Показатель удельной затратоемкости ( $Ур$ ) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 рубль затрат  $\Phi$  и характеризует затраты на рабочую силу (в рублях), необходимые для получения 1 рубля продукции. [32, с.123]

Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 рубль затрат на рабочую силу  $\Phi$  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин для выяснения, насколько рационально использовало предприятие трудовой потенциал своих работников.

силу. На различных предприятиях стоимость единицы труда далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу. С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ). Этот показатель определяется:

2. либо как частное от деления объема производственной продукции (Оп) в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат (З) на рабочую силу:

$$\Phi = \text{Оп} / \text{З}$$

3. либо путем деления уровня производительности труда (Пт) (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда (Ст):

$$\Phi = \text{Пт} / \text{Ст}.$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы (Ур):

$$\text{Ур} = \text{З} / \text{Оп}$$

Показатель удельной затратоемкости (Ур) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 рубль затрат  $\Phi$  и характеризует затраты на рабочую силу (в рублях), необходимые для получения 1 рубля продукции.[32;123]

Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 рубль затрат на рабочую силу  $\Phi$  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин для выяснения, насколько рационально использовало предприятие трудовой потенциал своих работников.

Для того, чтобы повысить эффективность системы кадрового менеджмента современной организации предприятия, необходимо ее совершенствование.[32;123]

Социальная эффективность системы кадрового менеджмента современной организации ее оценка

Социальная эффективность системы кадрового менеджмента современной организации проявляется в возможности достижения позитивных,

а так же избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы);
- благоприятный социально-психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам);

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, недогрузки, стрессовые ситуации).

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы кадрового менеджмента современной организации, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности [30, с.368].

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом).

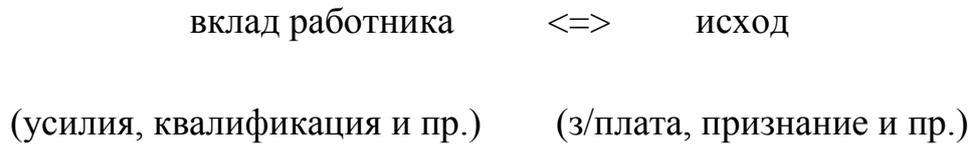


Рис. 3. Схема взаимодействия нанимателя и наемного работника в соответствии с теорией Адамса

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственное поведение повторяется, если нет - то возможны следующие реакции человека:

- сокращение затрат собственных сил («Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»);
- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж);
- переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе);
- попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;
- выбор другого объекта сравнения («Мне с ними не равняться»);

#### Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой «пирамидой» или «лестницей» Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому (рис. 4).



Рис. 4. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу).

Несмотря на очевидную красоту и логичность теории иерархии потребностей, сам А. Маслоу в своих письмах отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Согласно принятым системам мотивации на отечественных предприятиях работник получает:

- Базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- Премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;

- Премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);

- Премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы)

Глава II. Анализ системы кадрового менеджмента современной организации  
на предприятии ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»

2.1 Анализ организационной структуры управления и финансово-  
хозяйственной деятельности предприятия.

ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» имеет пятилетний опыт в сфере строительства, реконструкции полного законченного цикла работ объектов социальной инфраструктуры и банков.

Адрес компании г. Челябинск, ул. Автодорожная 3.

Из числа последних законченных объектов – отделочные работы на блоке «В» Федерального центра сердечно-сосудистой хирургии, полный цикл работ на дополнительном офисе банка «Северный морской путь» в г. Копейске, реконструкция столовой ЮУрГУ, полный цикл работ на ресторане «Пражский пивовар», дополнительный офис банка «Северный морской путь» на Комсомольском проспекте, 33, головной офис Челябинского филиала ОАО «СМП» банка на Ленина, 49. В данный момент ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» выполняет работы по устройству доп. офисов СМП Банка в городах Миасс и Златоуст.

Общество с ограниченной ответственностью - учрежденное одним или несколькими юридическими и физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли; участники общества отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» наряду с иными видами хозяйственных обществ, а также хозяйственных товариществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий является коммерческой организацией, то есть организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и распределяющей полученную прибыль между участниками.

В отличие от государственных и муниципальных унитарных предприятий, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное вещное право, общества с ограниченной ответственностью (равно как и иные виды хозяйственных обществ, хозяйственных товариществ и производственных кооперативов) характеризуются тем, что их участники имеют в отношении них обязательственные права.

Учредителями ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» является ООО «Пирс» промышленная компания, реализующая стратегию развития, максимально используя свой финансовый, экономический, производственный и научный потенциал и передовые методы управления. «Пирс» была создана как управляющая компания промышленных предприятий, работающих в индустрии жилого строительства уже более 30 лет. Текущее (оперативное) управление в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» передано исполнительному органу (директору). За участниками общества сохраняются права по стратегическому управлению обществом, которые осуществляются ими путем проведения периодических общих собраний участников.

Строительная фирма «Генстрой» объединяет компетенции ведущих бизнес-консультантов, специалистов и аналитиков в области жилищного строительства. Для каждого из проектов, которые ведёт ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», назначаются проектные группы и высококвалифицированный менеджер проекта, что обеспечивает индивидуальный подход к каждому клиенту и адекватное понимание его проблем, и одновременно позволяет решить весь комплекс задач, который им поставлен. Знание специфики отрасли каждого клиента обеспечивает высокий уровень обслуживания.

Основными корпоративными принципами ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» являются:

- Комплексность. Совместная работа над задачей команды профессионалов из различных подразделений, в результате которой клиент получает не набор решений, а законченный объект.

- Конфиденциальность. Обязательство не разглашать информацию о клиенте является важнейшим фактором достижения доверительных отношений в работе с клиентами.

- Партнерство. Построение эффективных и доверительных отношений между компанией и клиентом, направленных на согласование интересов и обоюдное удовлетворение, как от процесса, так и от результата работы.

К основным услугам, оказываемым ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» относятся:

1. Панельное строительство.
2. Малоэтажное строительство.
3. Коммуникационное строительство.
4. Строительство бань и саун.

Компания ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» является одним из лидеров малоэтажного жилого строительства на Южном Урале. Успешность реализованных проектов обусловлена хорошими контактами компании с широким кругом отечественных и иностранных инвесторов, опытом и знанием специфики рынка, ответственным подходом к каждому клиенту и четко проработанным и налаженным алгоритмом взаимодействия.

В области малоэтажного жилищного строительства ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» проводит разработку стратегии и консультирование по вопросам управления, базируясь на выработанных мировой практикой методиках, накладывая их на знание реалий существующей бизнес- среды в Челябинской области и собственные экспертные знания ряда отраслей – малоэтажное строительство, строительство бань, строительство домов средней этажности, прокладка и строительство коммуникаций.

Для выработки обоснованных комплексных стратегий и программ развития ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» имеет договоренности по привлечению ведущих специализированных отраслевых строительных компаний и девелоперов, имеет доступ к эксклюзивным системам поиска и обработки маркетинговой информации.

Организационная структура ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» относится к линейно-функциональному типу, что позволяет наиболее полно использовать все виды ресурсов в организации.

Линейно-функциональная структура ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Преимущества организационной структуры ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»:

– четкая система взаимных связей функций и подразделений. То есть за каждым подразделением и всеми сотрудниками данного подразделения закреплены свои четко определенные функции и задачи, за выполнение которых они несут непосредственную ответственность. Так, например, для каждого работника аппарата управления составляется своя должностная инструкция, в которой указываются квалификационные требования, а так же права и обязанности, соответствующие занимаемой должности;

– четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. То есть в каждом конкретном подразделении существует один непосредственный начальник, которому подчиняются и перед которым отчитываются все остальные работники данной службы. При таком подходе к организации работы руководитель владеет всей необходимой информацией

по работе подвластного ему подразделения и может принять меры по решению возникающих проблем;

- ясно выраженная ответственность. Данное преимущество вытекает из двух предыдущих, так как каждый работник обладает своими вполне определенными полномочиями и ответственностью и имеет одного непосредственного начальника;

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Данное преимущество основано на том, что руководитель подразделения дает прямые указания конкретному работнику и может в любой момент проконтролировать ход выполнения задания.

Недостатки структуры ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;

- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные;

- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- весь процесс передачи указания требует значительных временных затрат, что препятствует оперативности его выполнения;

- перегрузка управленцев верхнего уровня;

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Рассмотрим объем производства отдельных услуг ООО СФ «ГЕНСТРОЙ». Динамика объема производства услуг по структуре видов деятельности представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Структура объемов производства основных видов произведенных услуг

Перечень видов деятельности	2015		2016		2017	
	1. Строительство 9-эт. домов, млн.руб.	96,1	24,70%	135,7	36,10%	178,3
2.Строительство домов средней этажности., млн.руб.	85,2	21,90%	73,3	19,50%	118,0	19,90%
3.Малоэтажное строительство, млн.руб.	105,8	27,20%	81,2	21,60%	125,7	21,20%
4.Строительство коммуникаций, млн.руб.	101,9	26,20%	85,4	22,70%	170,8	28,80%
Итого	389	100	376	100	593	100

Из данной таблицы видно, что структура объема оказанных услуг значительно изменилась. Так в 2016 году наибольший удельный вес принадлежит разработке комплексных инвестиционных проектов (30,07%), также следует отметить тот факт, что произошло значительное снижение по направлению– за период с 2015 по 2017 гг. удельный вес изменился с 27,2 до 21,2 процентных пункта.

Следующим показателем, характеризующим экономическое положение предприятия является объем реализации услуг, который рассчитывается исходя из четырех основных видов деятельности из перечня оказываемых услуг.

Это следующие виды деятельности, расположенные по убыванию их удельного веса в общем объеме производства и реализации:

- Строительство 9-эт. домов;
- Строительство домов средней этажности;
- Малоэтажное строительство;
- Строительство коммуникаций;

Объемы реализации этих видов деятельности в сопоставимых ценах за три года представлены в таблице 2.

Из таблицы видно, что на объем реализации в большей степени влияют те же показатели, что и на объем производства, т.е. те виды деятельности, удельные веса которых в общем объеме реализации имеют большее значение.

Таблица 2.2.

## Объемы реализации основных видов деятельности

Перечень видов деятельности	2015	2016	2017			
			2015	2016	2017	2017
Общий объем реализации строительных услуг, млн.руб.	361	%	318	%	543	%
в том числе:						
1. Строительство 9-эт. домов, млн.руб.	76,17	21,10%	88,72	27,90%	157,47	29%
2. Строительство домов средней этажности., млн.руб.	58,48	16,20%	59,15	18,60%	117,83	21,70%
3. Малоэтажное строительство, млн.руб.	100,00	27,70%	91,58	28,80%	135,75	25%
4. Строительство коммуникаций, млн.руб.	126,71	35,10%	78,23	24,60%	131,95	24,30%

В итоге анализа динамики производства и реализации услуг следует отметить, что наибольшее развитие за анализируемый период наблюдается по направлению строительство коммуникаций, что говорит о том, что данный продукт имеет стабильное увеличение спроса на коммуникации.

Расчет прибыли от реализации по основным показателям в период с 2015 по 2017 год ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» представлен в таблице 2.3.

На основании таблицы 3 можно сделать вывод, что за наблюдаемый период прибыль в организации снизилась с 249 до 86 млн., данное изменение произошло в первую очередь за счет роста себестоимости на 321 млн. руб. (396 – 75), положительное влияние на изменение прибыли оказывает увеличение реализации на 158 млн. руб. (482 – 324), но данного роста недостаточно, чтобы компенсировать увеличение себестоимости.

Таблица 2.3

## Расчет прибыли от реализации услуг, млн. руб.

Наименование показателя	2015	2016	2017
Выручка от реализации услуг	389	376	593
Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации услуг	37	33	61
Выручка от реализации услуг (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей)	352	343	532
Себестоимость реализованных услуг	275	277	396
Чистый доход (чистая прибыль + амортизация)	77	66	136

Из таблицы видно, что после уплаты всех налогов, сборов и платежей с выручки от реализации в распоряжении предприятия остается чистая прибыль, которая направляется для использования в фонды предприятия.

Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после выплаты всех налогов и местных сборов, а также экономических санкций в бюджет и расчетов с кредиторами и учредителями, используется в следующих направлениях: 1% – в резервный фонд; 52% – в фонд накопления; 47% – в фонд потребления, из них: на дополнительную оплату труда и

премирование; на материальную помощь работникам; на оздоровительные мероприятия.

Бухгалтерский баланс отражает имущественную обособленность организации, информирует о собственном капитале организации, о степени предпринимательского риска и о финансовых результатах работы организации. Удовлетворенность структуры баланса за 2016 год характеризуется следующими показателями, представленных в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Показатели удовлетворенности структуры баланса

Наименование показателей	На начало года	На конец года	Норматив коэффициента
Коэффициент текущей ликвидности(K1)	1,43	1,57	$K1 \geq 1,1$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами(K2)	0,29	0,36	$K2 \geq 0,15$
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами(K3)	0,61	0,69	$K3 \leq 0,85$

Коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и обеспеченности финансовых обязательств активами в соотношении с соответственными значениями их нормативных коэффициентов в данной отрасли могут быть представлены с помощью диаграмм на рис. 2.1.

Анализируя значения коэффициентов приведенных на рисунке 1 можно сделать вывод, что они удовлетворяют нормативным значениям и организация платежеспособна. Просроченной и нереально числящейся дебиторской и кредиторской задолженности нет.

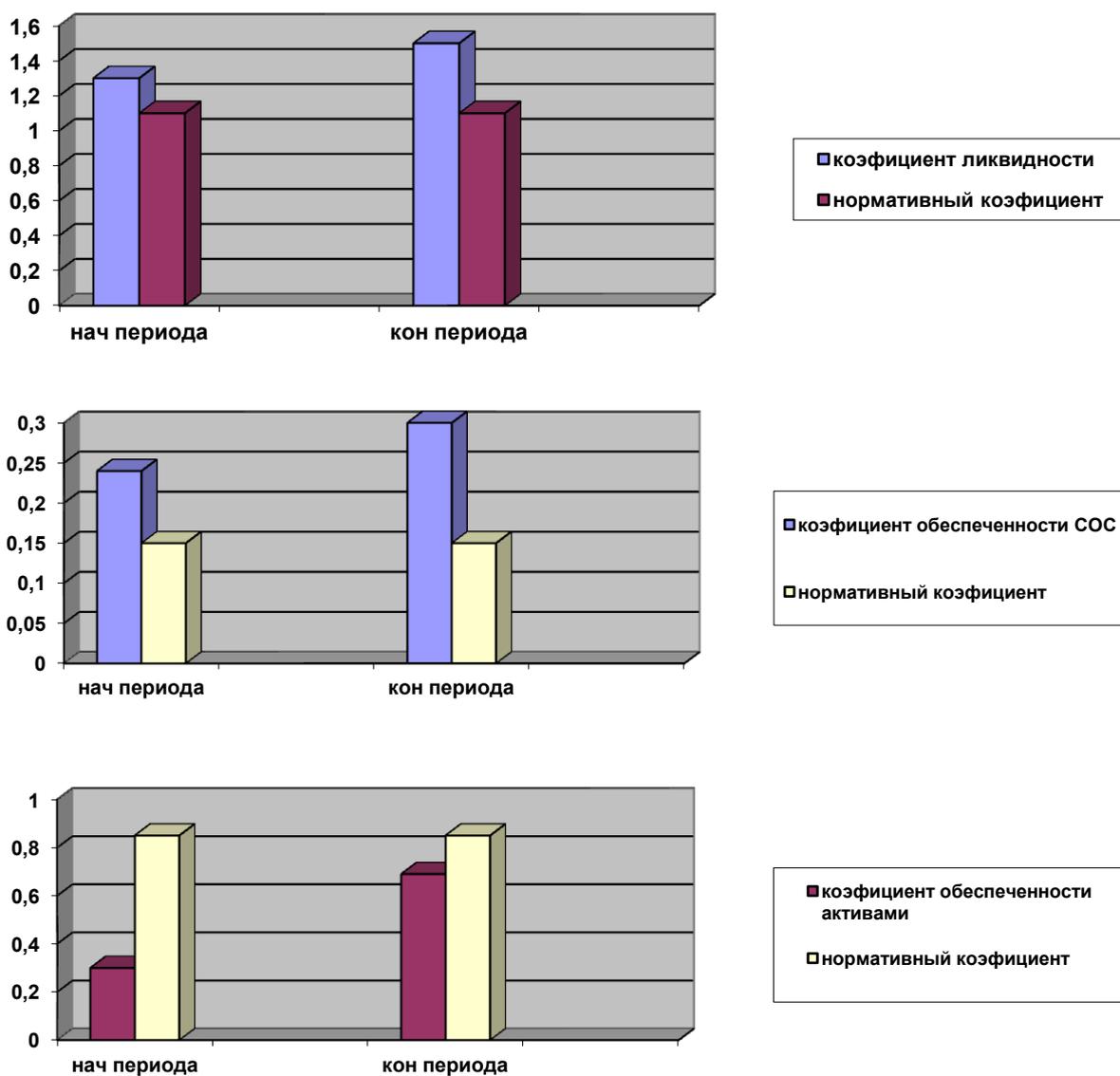


Рисунок 2.1 - Соотношение основных коэффициентов с нормативными значениями

#### 2.4. Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

В начале 2017 года в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» работает 34 человека, в том числе руководители и специалисты.

Представим данные о численности персонала и отчисления в фонд заработной платы за 2015 – 2017 гг. в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5

Численность персонала и фонда заработной платы, 2015 – 2017 гг.

Показатели	ед. изм.	2015	2016	2017
Среднесписочная численность	чел	35	30	34
Фонд заработной платы	тыс. руб.	1605,6	1414,8	1861,2
Средняя заработная плата в месяц	руб.	3823	3930	4562

Из таблицы 5 видно, что за анализируемый период в деятельности предприятия произошли следующие изменения:

- среднесписочная численность в 2015 году снизилась на 5 чел или на 14,3% по сравнению с аналогичным периодом 2016 года; а в 2017 году увеличилась на 4 человека или на 11,8% по сравнению с 2016 годом.

Благоприятной тенденцией можно назвать увеличение фонда заработной платы с 1605,6 в 2015 до 1861,2 тыс. руб. в 2016 году, а также увеличения средней заработной платы на 739 руб. или 16,2%.

Анализ среднесписочной численности проведем с помощью таблицы 2.6.

Таблица 2.6.

Динамика среднесписочной численности ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» за 2015-2017 гг.

Категория персонала	Период		
	2015	2016	2017
Среднесписочная численность, всего в том числе:	35	30	34

руководители	3	3	3
специалисты	Продолжение таблицы 2.6.		
в том числе:			
основные	20	21	23
по совместительству	12	6	8

Из таблицы 6 видно, что за анализируемый период - среднесписочная численность в 2015 году снизилась на 5 человек или на 14,3% по сравнению с аналогичным периодом 2016 года, в том числе специалисты – 5 человек.

Изменение числа специалистов произошло за счет увеличения численности основных специалистов на 1 человек. В 2015 по сравнению с 2016 годом и на 2 человека в 2016 по сравнению с аналогичным периодом 2017 года; снижения специалистов по совместительству на 6 человек в 2015 году по сравнению с 2014 и увеличения на 2 чел в 2016 году по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Снижение среднесписочной численности персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» произошло в результате сокращения численности, а также в связи со структурными изменениями.

За рассматриваемый период мы наблюдаем, что в структуре персонала преобладает доля специалистов. Доля данной категории работников составляла 91,43% в 2010, в 2013 году – 90% и в 2014 году этот показатель составил 91,18%.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. Анализ возрастной структуры проведем с помощью данных таблицы 2.7.

Таблица 2.7

Структура персонала предприятия по возрасту, 2015 – 2017 гг.

Наименование	Списочная численность 2015	Списочная численность 2016	Списочная численность 2017
--------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

	человек	Структура, %	человек	Структура, %	человек	Структура, %
Всего работающих	35	100	30	100	34	100
Том числе:	Продолжение таблицы 2.7.					
С 18 до 25	19	54,3	16	53,4	13	36,7
С 25 до 35	13	37,1	10	33,3	9	26,4
С 35 до 40	1	2,86	2	6,7	8	23,5
С 40 до 45	1	2,86	1	3,3	2	6,7
С 45 до 55	1	2,86	1	3,3	2	6,7

Из таблицы 2.7 видно, что за анализируемый период в составе работников по возрасту ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» наибольший удельный вес в 2015 году принадлежал работникам в возрасте с 18 до 25, который составил 54,3% от общего количества работников. В 2016 доля данной возрастной категории работников имела такое же значение, но в 2017 году доля работников с возрастной группой от 18 до 25 лет снизилась на 16,7% и составила 36,7% от общего количества работников. Доля работников в возрасте от 25 до 35 в 2015 составила 37,1%. В 2016 году доля снизилась на 3,8%, а в 2017 году доля работников с возрастной категорией от 25 до 35 лет составила 26,4%. В целом снижение за рассматриваемый период составило 10,7%. С 2015 по 2017 год произошло увеличение количества работников, имеющих возраст от 35 до 40 лет с 1 до 8 человек. Доля данных работников изменилась на 20,64% и составила – 26,4%. Доля работников с возрастной категорией от 40 до 55 лет составила 13,4% в 2016 году. По данным рисунка 2 видно, что удельный вес в структуре персонала распределился примерно одинаково между категориями работников, чей возраст составляет с 25 до 35 лет (26,4%) и с 35 до 40 лет (23,5%). За рассматриваемый период, по прежнему наблюдается большее число работников, чей возраст составляет от 18 до 25 лет. Однако в 2015 году усматривается увеличение числа работников, чей возраст составляет с 40 – 45 лет (6,7%) и с 45 до 55 лет (6,7%).

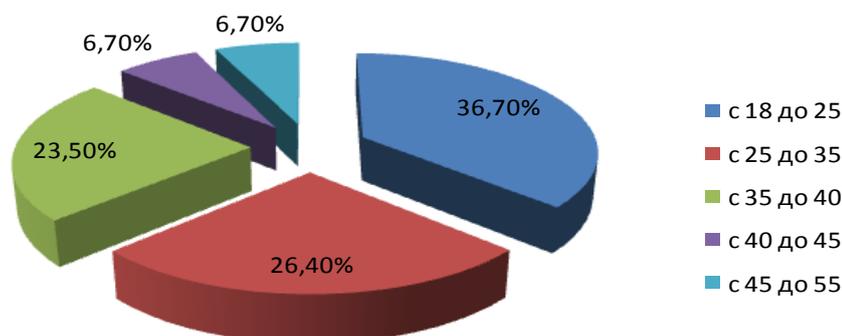


Рисунок 2.2 - Структура персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» по возрасту в 2017 г.

Анализ динамики движения кадров предприятия за несколько лет можно проанализировать на основе следующих коэффициентов, представленных в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Движение персонала в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	абсолютное отклонение		относительное отклонение, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Численность персонала на начало года	38	37	33	-1	-4	97,37	89,19
Принято на предприятие	4	5	6	1	1	125,00	120,00
Выбыло с предприятия	5	9	4	4	-5	180,00	44,44
в том числе:							
по собственному желанию	2	4	3	2	-1	200,00	75,00
в ряды армии	2	3		1	-3	150,00	0,00
по состоянию здоровья	1			-1	0		
за нарушение трудовой дисциплины		2	1	2	-1		50,00
Численность персонала на начало года	37	33	35	-4	2	89,19	106,06
Количество работников, проработавших весь год	30	28	29	-2	1	93,33	103,57
Среднесписочная численность работающих	35	30	34	-5	4	85,71	113,33
Коэффициенты оборота по приему работников	0,11	0,17	0,18	0,06	0,01	145,83	105,88
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,14	0,30	0,12	0,16	-0,18	210,00	39,22
Коэффициент текучести кадров	0,06	0,20	0,12	0,14	-0,08	350,00	58,82
Коэффициент постоянства персонала в	0,86	0,93	0,85	0,08	-0,08	108,89	91,39

корпорации									
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Анализ динамики движения кадров за рассматриваемый период проведем на основании расчета следующих показателей:

- коэффициент оборота по приему работников по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятых на работу}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (17)$$

В 2015 году значение коэффициента оборота по приему составило:

$$K = \frac{4}{35} = 0,11,$$

в 2016 году данный коэффициент имел значение:

$$K_{\text{пр}}^{2016} = \frac{5}{30} = 0,17,$$

в 2017 году коэффициент оборота составил:

$$K_{\text{пр}}^{2017} = \frac{6}{34} = 0,18.;$$

- коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность}} ; \quad (18)$$

в 2015 году  $K_{\text{в}}^{2015} = \frac{5}{35} = 0,14,$

в 2016 году  $K_{\text{в}}^{2016} = \frac{9}{30} = 0,3,$

в 2017 году  $K_{\text{в}}^{2017} = \frac{4}{34} = 0,12.$

- коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{мк}} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; \quad (19)$$

$$K_{\text{мк}}^{2013} = \frac{2}{35} = 0,06, ,$$

$$K_{mk}^{2014} = \frac{6}{30} = 0,20, ,$$

$$K_{mk}^{2015} = \frac{4}{34} = 0,12.$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия:

$$K_{mk} = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} . \quad (20)$$

В 2015 году коэффициент постоянства работников составил:

$$K_{mk}^{2013} = \frac{30}{35} = 0,86, ,$$

в 2016 году значение коэффициента имело значение  $K_{mk}^{2014} = \frac{28}{30} = 0,93,$

в 2017 году коэффициент постоянства имел значение  $K_{mk}^{2015} = \frac{29}{34} = 0,85.$

Из таблицы видно, что за анализируемый период коэффициент оборота по приему работников увеличился на 0,08, т.е. удельный вес принятых работников в 2017 году составил 18%.

Высокая текучесть кадров является отрицательным показателем работы предприятия. В 2015 году уволено было по собственному желанию 2 человека, а в 2017 году количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины составило 4 человека, из которых 1 по собственному желанию. Таким образом, текучесть кадров мешает правильной организации труда, повышению квалификации специалистов, снижает трудовую дисциплину.

Показатели обеспеченности предприятия ещё не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объем оказываемых услуг ООО СФ «ГЕНСТРОЙ». Объем услуг зависит не столько от численности работающих, сколько от количества времени затраченного на производство труда, определяемого количеством рабочего времени, от эффективности общественного труда, его производительности.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Эффективный фонд рабочего времени зависит от численности специалистов, количества отработанных дней одним специалистом в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} \quad (21)$$

Рассмотрим эффективность использования рабочего времени по предприятию в целом с помощью данных таблицы 2.9..

Таблица 2.9

Анализ использования фонда рабочего времени в ООО СФ  
«ГЕНСТРОЙ»

Показатели	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Среднесписочная численность, чел	35	30	34	+5	+4
Эффективный фонд рабочего времени в днях	247	245	247	-2	2
Эффективный фонд рабочего времени в часах	1966,1	1952,6	1966,1	-13,47	13,45
Продолжительность рабочего времени	7,96	7,97	7,96	+0,01	-0,01
Общий фонд рабочего времени, чел/час	68814	58579	66847,4	-10235	+8267,9

На анализируемом предприятии общий фонд рабочего времени в 2016 году меньше на 10234,7 человеко-часов, а в 2017 году выше, чем в 2016 на 8267,9 человеко-часов, за счет сокращения численности специалистов и сокращения количества отработанных дней одним специалистом на 2. В 2017 году, напротив, общий фонд рабочего времени увеличился за счет увеличения численности специалистов на 4 человека и увеличения количества отработанных дней на 2.

Баланс сопоставлений =  $7810,6 + 541,96 - 83,98 = - 8267,9$  человеко-часов.

Однако надо иметь в виду, что потери рабочего времени, не всегда

приводят к уменьшению объема услуг, так как они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. Поэтому при анализе использования трудовых ресурсов большое внимание уделяется изучению показателей производительности труда.

В 2016 году ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» принято 4 человека, в том числе 2 человека - с двумя высшими образованиями.

В ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» существует система непрерывного внутрифирменного обучения персонала, подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов и руководителей, организация обучения в сфере финансового, юридического и управленческого консалтинга.

Для организации профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации специалистов в Компании создан учебный центр.

В 2017 году количество работников, прошедших обучение, составило 7 человек или 20,6% от численности персонала:

- обучение специалистов - 5 человек;
- повышение квалификации руководителей - 2 человека.

В целом на подготовку кадров в 2017 году было затрачено 45 465 руб.

Анализ обеспеченности ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» трудовыми ресурсами позволяет говорить, что персонал предприятия количественно, и качественно вполне сбалансирован, поскольку активность и динамизм молодых работников дополняется опытом и зрелостью специалистов более старшего возраста. К тому же образовательный уровень работников в целом соответствует занимаемым ими должностям, содержанию выполняемых функциональных обязанностей.

Степень удовлетворенности персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 2.10.

Анализ проводился методом опроса работников предприятия. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали все работники предприятия –50 человека.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Таблица 2.10.

Степень удовлетворенности персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» организацией  
и условиями труда

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	19	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	18	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»	33	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»	21	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения	34	75%	0,75	Высокая

Продолжение таблицы 2.10.

	работников организации к условиям, в которых они работают				
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»	16	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»	17	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	21	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	43	20%	0,2	Высокая

Из данных таблицы 2.10. видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как

средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям (анкета представлена в приложении 4).

В опросе участвовали все члены коллектива ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» - 50 чел.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания.

Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд. Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» оценивается как неудовлетворительная.

Степень удовлетворенности персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»  
системой материального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	2	3	4	5	6
1	<b>ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ</b>				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	35	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	24	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	33	80%	0,80	Высокая
2	<b>ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ</b>				

2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	16	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении .	14	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	14	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	18	40%	0,40	Средняя
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на	14	28%	0,28	Низкая

		Продолжение таблицы 2.11.			
	выполнение работы высокие				
3б	Считаете ли вы себя способным работником	38	95%	0,95	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	35	85%	0,85	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	16	28%	0,28	Низкая

2.2. SWOT – анализ в области кадрового менеджмента современной  
организационна предприятия  
ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»

Применяемый для анализа среды метод СВOT {англ. SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых

сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Анализируя всю полученную информацию мы рассмотрели предложения по совершенствованию системы кадрового менеджмента современной организации ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Важной составляющей процветающего бизнеса являются участвующие в нем люди. Как бы ни был хорош руководитель организации, материальные ценности создаются руками исполнителей от квалификации и заинтересованности которых, в конечном счете, зависит эффективность предприятия.

Одной из главных проблем ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» является отсутствие системы кадрового менеджмента современной организации, что отрицательно сказывается на работе предприятия в целом.

Таблица 2.12.

		<b>Возможности:</b> 1. Расширение штата 2. Освоение новых технологий 3. Внедрение новых видов строительного-монтажных услуг 4. Сотрудничество с профильными учебными заведениями	<b>Угрозы:</b> 1. Низкий уровень преемственности 2. Высокая вероятность травматизма 3. Борьба между конкурирующими организациями за высококвалифицированный персонал 4. Нарушение трудовой дисциплины работниками
Сильные стороны	1. Квалифицированный персонал 2. Низкая текучесть кадров 3. Высокий уровень мотивации сотрудников 4. Четко спланированное обеспечение рабочих необходимыми материалами 5. Контроль за качеством работы на всех этапах производственного процесса	Освоение опытными рабочими новых технологий в строительстве Заключение контрактов по направлению студентов на стажировку и практику на предприятие Изучение методов оценки и контроля качества новых видов строительного-монтажных услуг Поиск надежных поставщиков материалов, необходимых для внедрения новых видов услуг	Наем более молодого персонала для передачи опыта Поддержание уровня мотивации на должном уровне Жесткий контроль за поведением сотрудников во время произв.процесса Отслеживание своевременной доставки материалов рабочим для непрерывности процесса производства
Слабые стороны	1. Перегруженность аппарата управления лишними функциями 2. Отсутствие кадровой службы 3. Недостаточная организация повышения квалификации сотрудников 4. Узкий спектр запатентованных услуг 5. Слабая нормативно-правовая база на предприятии	Принять в штат менеджера по кадрам, откорректировать должностные инструкции аппарата управления. Приобретение лицензии на изготовление противопожарных дверей Принятие в штат юриста для укрепления нормативно-правовой базы	Необходимость организации отдела кадров на предприятии Постоянная, хорошо оплачиваемая загруженность рабочих предприятия во время сезонных «простоев» на производстве Проведение соответствующего инструктажа по безопасности труда.

SWOT – анализ в области кадрового менеджмента современной организации



В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рис. 2.3.).

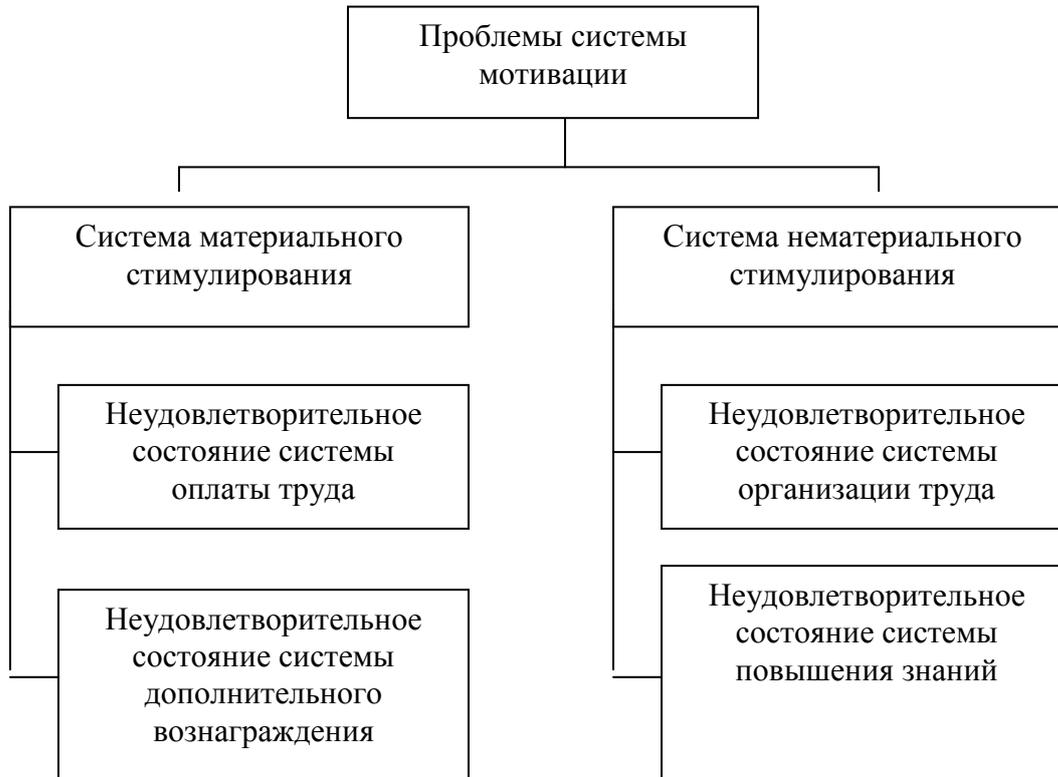


Рис. 2.3 Дерево проблем системы мотивации ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»

На предприятии нет службы по управлению персоналом, отсутствует организационный найм сотрудников на работу. В следствии этого:

- высокая текучесть кадров;
- незаинтересованность работников в достижении конечных результатах деятельности предприятия;
- принятие неквалифицированных работников.

На предприятии существует проблема кадрового планирования, т.к. кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так в интересах ее персонала. Кадровое планирование на предприятии должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Отбор персонала на ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» осуществляется не профессионально.

Во-первых, на предприятии используют слишком мало источников для информации о требуемых вакансиях, что в свою очередь влияет на число желающих устроиться на работу.

Во-вторых, при отборе персонала используют только отборочное собеседование. По моему мнению, при принятии на работу сотрудника собеседования недостаточно, для того чтобы понять подходит ли этот человек на требующуюся должность. И после собеседования может сложиться ошибочное мнение о человеке.

От качества подбора и расстановки кадров в производственной системе во многом зависит эффективность работы организации.

Одна из важных проблем кадровой работы в организации при привлечении персонала является управление адаптацией. Управление адаптацией очень слабо развито на ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», это в первую очередь из-за того, что на предприятии нет такого человека, который занимался бы непосредственно только управлением персонала.

На предприятии также не развита адаптация новичков. Что в свою очередь влияет на заинтересованность работника к трудовой деятельности. Влияет на объемы производства, его желания добиваться профессионализма в работе.

На ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» отсутствует также организация системы оценки и обучения персонала. Практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, повышение квалификации должны строиться на деловой оценке сотрудников. Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации.

Обучение персонала, по - моему, является необходимым для повышения качества и объемов выпускаемой продукции на предприятии.

Мотивация деятельности персонала на предприятии развита недостаточно эффективно. Для эффективности механизм мотивации должен стать центральным звеном в системе кадрового менеджмента современной

организации. Путь к эффективному управлению персоналом проходит через понимание мотивов человека к трудовой деятельности.

На предприятии также отсутствует желание работников проявлять инициативу в повышении производительности труда.

Отсутствует трудовая дисциплина работников низшего звена.

На предприятии также существует также проблема текучести кадров. В следствии этого:

- потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции;

- потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников;

- излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников

На предприятии существует низкоэффективная система вознаграждения. Что в свою очередь также влияет на объемы производства.

На ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» отсутствует система обучения персонала. Это влияет на качество производимой продукции.

От квалификации управляющего персонала зависит деятельность предприятия. Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроением, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными.

Выводы по второй главе. Инвестиционная компания ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» работает на рынке строительных услуг в Челябинской области 15 лет. Компания является юридическим лицом и зарегистрирована 22 мая 1996 в форме общества с ограниченной ответственностью. Юридический и фактический адрес организации: Челябинской область г. Челябинск, ул. Автодорожная 3.

Строительная компания ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» объединяет компетенции передовых технологий малоэтажного строительства, панельного строительства и строительства коммуникаций.

Для каждого из объектов, которые ведёт ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», назначаются проектные группы и высококвалифицированный менеджер проекта, что обеспечивает индивидуальный подход к каждому объекту и адекватное понимание его проблем, и одновременно позволяет решить весь комплекс задач, который им поставлен. Знание специфики отрасли каждого клиента обеспечивает высокий уровень строительства.

Организационная структура ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» относится к линейно-функциональному типу, что позволяет наиболее полно использовать все виды ресурсов в организации.

В начале 2017 года в ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» работает 34 человека, в том числе руководители и специалисты. Основных производственных рабочих фирма привлекает на условиях аутсорсинга. Высокая текучесть кадров является отрицательным показателем работы предприятия. В 2014 году уволено было по собственному желанию 2 человека, а в 2015 году количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины составило 4 человека, из которых 1 по собственному желанию.

Таким образом, текучесть кадров мешает правильной организации труда, повышению квалификации специалистов, снижает трудовую дисциплину.

### 2.3. Проект разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию управления персонала организации

Для разработки и обоснования новой стратегии управления персоналом на предприятии необходимо осуществить детализацию целей ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», результаты отражены в таблице 3.1.

## Предлагаемое целеполагание ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»

Сферы функционирования	Долгосрочные цели	Краткосрочные цели
Рыночная сфера	Расширение емкости рынка строительной деятельности	Поддержание емкости рынка жилого строительства
Производственная сфера	Обновление технического обеспечения предприятия.	Обновление основных фондов предприятия
Экономическая сфера	Повышение рентабельности организации на 50%	Сохранение рентабельности организации на прежнем уровне
Финансовая сфера	Разработка инновационной финансовой политики организации	Снижение операциональных расходов, снижение расходов на рекламу
Социальная сфера	Повышение трудовой мотивации на предприятии, внедрение новой социальной политики на предприятии	Обеспечение достойных условий труда и отдыха, и заработной платы работникам предприятия

Цели данного предприятия в рыночной, производственной и экономической сферах, являются базисными для обеспечения финансовых целей, и социальной политики ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Учитывая результаты анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и результаты оценки эффективности использования персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», проект мероприятий по совершенствованию кадрового менеджмента современной организации организации будет разработан в рамках следующих направлений:

- 1) необходимо осуществить совершенствование материального стимулирования персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»;
- 2) повышение уровня профессиональной компетенции молодых специалистов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» на рабочем месте, с учетом пробелов в системе профессиональной подготовки в практической сфере;
- 3) повышение квалификации руководящих работников без отрыва от работы, с целью формирования кадрового резерва предприятия и раскрытия перспектив карьерного роста.

Отразим цели предлагаемых мероприятий на рисунке 3.1. в виде «дерева целей» мероприятий по совершенствованию управления

эффективностью использования трудовых ресурсов организации.



Рис. 3.1. «Дерево целей» мероприятий по совершенствованию управления персоналом организации

Из рисунка 3 видно, что совершенствование системы материального стимулирования работников предприятия даст повышение мотивации труда персонала, повышение уровня профессиональной компетенции специалистов, будет способствовать повышению степени удовлетворенности своим трудом, повышение квалификации специалистов и руководящих работников обеспечит мотивирование специалистов на карьеру.

Цели всех предлагаемых мероприятий взаимосвязаны и должны в конечном итоге, повысить производительность труда работников и обеспечить рост прибыли предприятия. План проекта представлен в табл.3.2.

Предполагается что все предложенные мероприятия будут реализованы в течении одного года.

Реальные действия по реализации проекта начинаются с назначения проект-менеджера. Проект менеджером назначается директор ООО СФ

«ГЕНСТРОЙ». Проект-менеджер в течение месяца занимается сбором и анализом информации по проблеме внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.2.

**План мероприятий по совершенствованию кадрового менеджмента  
современной организации ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»**

Основные аспекты	Содержание
Мероприятия	1. Совершенствование материального стимулирования персонала (премирование). 2. Повышение уровня профессиональной компетенции специалистов на рабочем месте, с учетом пробелов в системе профессиональной подготовки. 3. Повышение квалификации руководящих работников без отрыва от работы.
Цели мероприятий	1. Повышение трудовой мотивации работников за счет материального стимулирования, повышение производительности труда. 2. Повышение эффективности мотивации для новых сотрудников, повышение приверженности и лояльности работающего персонала, а также оптимизация бизнес-процессов на предприятии. 3. Формирование кадрового резерва предприятия и раскрытие перспектив карьерного роста
Сроки реализации	Для всех предложенных мероприятий – 1 год.
Ответственные лица	Проект-менеджер (директор ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»), главный бухгалтер, билдинг-менеджер, финансовый менеджер.
Результаты	1. Предполагается, что мероприятия по материальному стимулированию персонала позволят увеличить объем выработки на одного специалиста, что позволит повысить производительность труда на 4,6%. 2. Повышение уровня профессиональной компетенции специалистов позволит повысить уровень удовлетворенности трудом и соответственно производительность труда. 3. Предполагается, что экономическая эффективность предложенной формы обучения будет выше в 2,04 раза, чем обучение специалистов с выездом в другие города, что позволит увеличить численность повышающих квалификацию, сформировать кадровый резерв предприятия.

По результатам анализа определяются основные направления работы, и начинается формирование команды проекта.

При отборе команды кроме профессиональных требований учитывались следующие качества:

- умение работать в команде;
- принципиальный подход к делу и требовательность к себе;

-самостоятельность, предприимчивость, решительность, ответственность;

- умение работать в условиях неопределенности;
- коммуникабельность;
- низкий уровень конфликтности;
- способность поддерживать высокую дисциплину в команде;
- умение управлять персоналом;
- соответствовать ценностным установкам и целям проекта.

Команда данного проекта – это персонал ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Команда данного проекта представлена на рисунке 4.

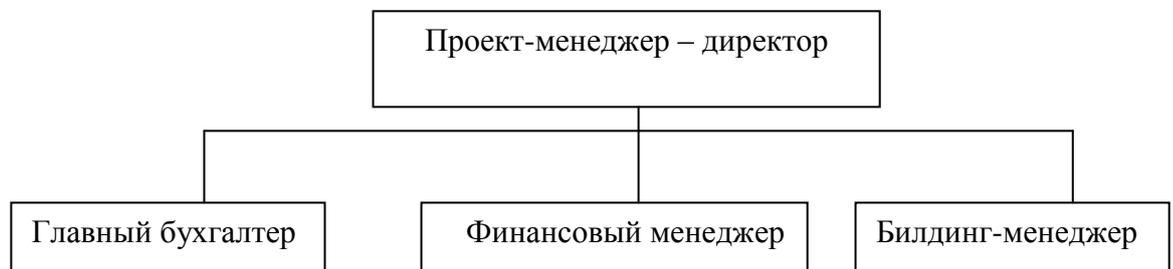


Рис.3.2. Структура команды проекта

Руководитель проекта (проект-менеджер) – ответственный за реализацию проекта, лидер команды проекта, координирующий действия всех участников. Проект-менеджер представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, заключает договора на обучение сотрудников, издает приказы в пределах своей компетенции по согласованию с другими руководящими работниками ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Члены команды:

- Главный бухгалтер – осуществляет окончательные расчеты по начислению заработной платы, материальному стимулированию работников, в предложенном проекте отвечает за начисление по премированию персонала, перечисление денежных средств по финансированию предложенных мероприятий.

- Финансовый менеджер осуществляет разработку основных аспектов проекта, расчет финансирования проекта, учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты, оценивает и управляет рисками, дает оценку эффективности проекта.

Рассмотрим план проекта в деталях.

1. Совершенствование материального стимулирования персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Предприятия, ориентированные на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, часто используют премию за профессионализм. Такая премия может назначаться по результатам аттестации. На аттестации, как правило, оценивается соответствие сотрудника модели компетенций и производительность труда. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера. Предполагается, что предложенная система премирования будет реализовываться два раза в год, то есть в середине и в конце года работники будут получать дополнительную премию ко всем существующим выплатам.

2. Повышение уровня профессиональной компетенции специалистов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» на рабочем месте, с учетом пробелов в системе профессиональной подготовки в практической сфере. Производственное обучение персонала на рабочем месте будет более эффективным, если осуществить его методом моделирования. Предлагаются следующие

мероприятия по профессиональному моделированию компетенций персонала:

- 1) технология «Стать тенью»;
- 2) организация регулярных мастер-классов опытных сотрудников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»;
- 3) командировка как метод обучения;
- 4) метод бенчмаркетинга и обмена визитами;
- 5) участие сотрудников в конференциях, работе семинаров, симпозиумов, презентаций, конгрессов, ярмарок и выставок;
- 6) внутренние стажировки и ротация сотрудников;
- 7) изучение кейсов компании (рабочих примеров);
- 8) обучающие методы, встроенные в рабочий процесс.

3. Повышение квалификации руководящих работников без отрыва от работы, с целью формирования кадрового резерва предприятия и раскрытия перспектив карьерного роста. При повышении квалификации руководящих работников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» проводятся выездные курсы сроком от 14 до 28 дней. Обучение проводится на договорной основе с институтами в городах: С.Петербург, Москва. В связи с этим затраты на обучение возрастают втрое, так как, кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проживание, проезд. Суть предложения состоит в том, чтобы организовать обучение без выезда работника. Необходимо заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала, так как учебная база (оборудование) имеется и для работника легче будет в процессе обучения ориентироваться в естественных для него условиях. Это сэкономит значительные средства, обеспечит большее количество обучаемых, улучшит качество обучения. Проект реализуется внутри предприятия, параллельно основной деятельности ООО СФ «ГЕНСТРОЙ». Действия, выполняемые командой касаются основных функциональных обязанностей, штатное расписание не изменится.

## 2.8. Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Внедрение мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» возможно только при наличии соответствующего финансирования. Рассчитаем затраты необходимые для осуществления всех предложенных мероприятий. Предполагается, что материальное стимулирование сотрудников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» будет производиться на основе платежной матрицы оценки персонала. В таблице 3.3 представлен вариант платежной матрицы, увязывающий средний балл, набранный на аттестации с процентом надбавки за профессионализм. Средний балл определяется по 4-х балльной шкале: от 0 до 3.

Таблица 3.3.

Платежная матрица оценки персонала

«звезды»		«коровы»		«собаки»	
балл	премия, %	балл	премия, %	балл	премия, %
2,0 - 1,3	12	1,0 - 1,3	6	0,1 - 0,3	0
2,4-1,7	15	1,4-1,7	8	0,4 - 0,7	0
2,8-2	20	1,8-2	10	0,8-1	5

Учитывая данные платежной матрицы и стаж работы сотрудника на предприятии, для повышения уровня производительности труда специалистов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» предлагается использовать премию за выслугу лет. В таблице 3.4. показано, что премирование должно быть построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки.

Таблица 3.4.

Условия премирования за выслугу лет персонала

Работа на предприятии, полных лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка, %	3	7	10	13	15	17	19	21	23	25

Как видно из таблицы 15 минимальный процент надбавки будет у сотрудников, проработавших на предприятии менее 5 лет, премия в этом случае составит от 3 до 13% от заработной платы работника, сотрудники предприятия, имеющие стаж работы от 5 до 8 лет будут получать премию от 15 до 21% от заработной платы, стаж работы от 8 до 10 лет даст возможность работнику получать премиальные надбавки от 21 до 25% от заработной платы. Затраты на мероприятия по материальному стимулированию работников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5.

Затраты на мероприятия по материальному стимулированию  
работников, руб.

Категории работников	Заработная плата	Надбавка	Количество работников	Итого по надбавке
Стаж от 1 до 5 лет	15 000	1500	103	154500
Стаж от 5 до 8 лет	18 000	3240	79	255960
Стаж от 8 до 10 лет	20 000	4600	86	395600
Стаж более 10 лет	23 000	5750	45	258750
Всего затрат на единовременные выплаты				1064810
Всего затрат в течении года				2129620

Как видно из таблицы 16, сумма затрат на единовременные премиальные выплаты сотрудникам составит 1064810 руб., так как выплату премий работникам планируется проводить два раза в год, то затраты на премирование работников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» в течении года составят 2129620 руб.

Рассчитаем оптимальный метод развития профессиональных компетенций сотрудников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» с помощью ранжирования весовых коэффициентов, определения значения обобщенных показателей, на основе вычисления которых строится диаграмма предпочтений.

Алгоритм решения данной задачи можно разделить на ряд этапов:

1) ранжирование качеств по важности в соответствии с личными предпочтениями лица, принимающего решения о профессиональном обучении производственного персонала (группы качеств расцениваются как показатели);

2) определение весового коэффициента каждого показателя

3) ранжирование вариантов в соответствии каждому показателю;

4) определение весовых коэффициентов вариантов по каждому показателю и нормирование полученных результатов-

5) расчет значений обобщенного показателя для каждого варианта;

6) выявление по критерию максимального результата лучшего варианта

Показатели переписываются следующим образом: первым записывается самый важный показатель, затем следующий по важности показатель и т.д.

При этом каждый показатель кодируется буквенным символом  $W_j$  ( $j$  – номер показателя). Составим перечень возможных методов моделирования профессиональных компетенций персонала:

$W_1$  - Технология «Стать тенью»;

$W_2$  - Организация регулярных мастер-классов опытных сотрудников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»;

$W_3$  - Изучение кейсов компании (рабочих примеров);

$W_4$  - Метод бенчмаркетинга и обмена визитами;

$W_5$  - Участие сотрудников в конференциях, работе семинаров, симпозиумов, презентаций, конгрессов, ярмарок и выставок;

$W_6$  - Внутренние стажировки и ротация сотрудников;

$W_7$  - Командировка как метод обучения;

W8 - Обучающие методы, встроенные в рабочий процесс, а также внутренние семинары сотрудников.

Определим весовые коэффициенты данных показателей (табл. 3.6.).

Таблица 3.6.

Весовые коэффициенты вариантов профессионального обучения

W <sub>j</sub>	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
C <sub>j</sub>	9	8	7	5	5	4	3	2

Ранжирование вариантов по каждому показателю. Пусть ранги вариантов по каждому показателю соответствуют приведенным в табл. 3.7. значения показателей отразим в таблице 3.8.

Таблица 3.7.

Ранги вариантов по каждому показателю

W <sub>j</sub>	B1	B2	B3
W1	2	3	1
W2	2	1	3
W3	3	2	1
W4	3	1	2
W5	3	1	2
W6	1,5	3	1,5
W7	3	1	2
W8	2	3	1

В данной таблице B1, B2, B3 — варианты обучения персонала.

Определим весовые коэффициенты вариантов по каждому показателю.

Таблица 3.8.

Значения показателей

Wj	B1	B2	B3
W1	2/3	1/3	1
W2	2/3	1	1/3
W3	1/3	2/3	1
W4	1/3	1	2/3
W5	1/3	1	2/3
W6	5/6	1/3	5/6
W7	1/3	1	2/3
W8	2/3	1/3	1
$\Sigma$	4,17	5	6,17

Окончательно получаем:

$$B_1 = 4,7$$

$$B_2 = 14,86$$

$$B_3 = 18,0.$$

Строим диаграмму обобщенных показателей (рис.3.4.), где отразим наиболее эффективные варианты проектов обучения персонала на рабочем месте.

Из рисунка 5 следует, что вариант моделирования профессиональных компетенций персонала под номером 3, изучение кейсов компании (рабочих примеров), является наиболее предпочтительным.

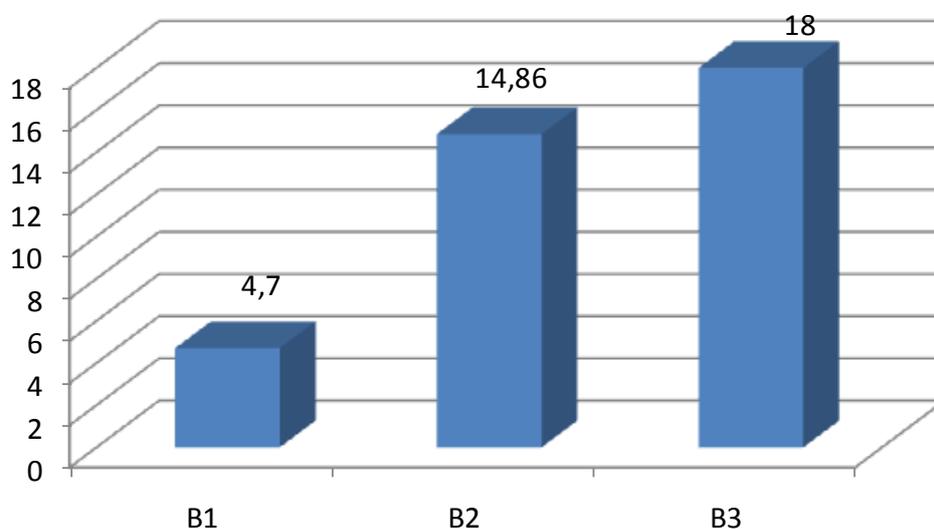


Рис. 3.4. Диаграмма значений обобщенного показателя для выбора наиболее эффективных вариантов обучения персонала на рабочем месте персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»

Вторым наиболее эффективным вариантом обучения персонала будет организация регулярных мастер-классов опытных сотрудников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Таблица 3.9.

Затраты на проведение кейсов компании и организации мастер-классов опытных сотрудников, руб.

Мероприятия	Оплата труда тренера в час	Количество часов в год	Оплата труда опытного сотрудника в час.	Количество часов в год	Всего
Проведение кейсов компании	1021	208	2042	52	318610
Организация мастер-классов	1021	208	2042	52	318610
Итого		416		104	637280

Таким образом, с целью оптимизации обучения персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» были предложены два основных метода моделирования профессиональных компетенций сотрудников на рабочем месте: изучение кейсов компании (рабочих примеров) и организация мастер-классов опытных сотрудников предприятия.

Затраты на проведение кейсов компании и организации мастер-классов опытных сотрудников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» приведены в таблице 20.

Как видно из таблицы 20 общие затраты на проведение кейсов компании и организации мастер-классов опытных сотрудников предприятия составят 637280 руб.

Рассмотрим эффективность предложения обучения руководящих работников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» на рабочем месте:

В 2015 году на курсах повышения квалификации в городе С.Петербург прошли обучение 10 специалистов, продолжительность обучения - 21 день.

Затраты на обучение приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10.

Затраты на обучение сотрудников ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» в г. Санкт -  
Петербург

Количество спец-тов	Стоимость обучения одного специалиста, руб.	Всего на обучение, руб.	Командировочные расходы, руб.	Стоимость проезда, руб.	Стоимость проживания, руб.	Всего затраты на обучение, руб.
10	14000	140000	21x10x300= 63000	5200x2x1 0= 104000	10x1000x 21= 210000	517000

При заключении договора с институтом на обучение на рабочих местах, если стоимость проезда, проживание, проезд оплачивать преподавателям (количество преподавателей - 3 человека) получится следующее (табл.3.11.).

Таблица 3.11.

Затраты на обучение на рабочих местах сотрудников ООО СФ  
«ГЕНСТРОЙ»

Кол-во спец-в	Стоимость обучения одного специалиста, руб.	Всего на обучение, руб.	Командировочные расходы преподавателям, руб.	Стоимость проезда, руб.	Стоимость проживания, руб.	Всего затраты на обучение, руб.
10	14000	140000	21х3х300= 18900	5200х2х3= 31200	21х3х1000= 63000	253100

Составим калькуляцию затрат на мероприятия по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» результаты отразим в таблице 3.12.

Таблица 3.12.

## Калькуляция затрат на внедрение мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.	%
Совершенствование материального стимулирования персонала	2129620	70,5
Проведение кейсов компании и организация мастер-классов опытных сотрудников предприятия	637280	21,1
Затраты на обучение на рабочих местах сотрудников	253100	8,39
Итого	3020000	100

Как видно из таблицы 3.12. общая сумма затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» составит 3020000 руб., из них наибольшую долю составили мероприятия по совершенствованию материального стимулирования персонала – 70,5% всех средств, проведение кейсов и организация мастер-классов опытных сотрудников предприятия в качественном выражении составило – 21,1% от всех затрат, которые потребуются для реализации данного проекта и 8,39% доля затрат, которая приходится на мероприятие по обучению руководителей предприятия на рабочих местах.

Абсолютный экономический эффект предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов определим методом сопоставления предполагаемых результатов и затрат. Учитывая расходы на материальное стимулирование обучение персонала, которые в 2016 году составили 6328450 руб., и учитывая предполагаемые затраты на совершенствование управления эффективностью использования трудовых ресурсов, куда будет входить: премирование, проведение кейсов компании и организация мастер-классов, обучение сотрудников без выезда в другие города – всего 3020000 руб., экономический эффект предложенных мероприятий в стоимостном выражении составит:

$$6328450 - 3020000 = 3308450 \text{ руб.}$$

То есть экономия средств предприятия за счет внедрения предложенных мероприятий составит 3308450 руб.

Предполагается, что мероприятия по материальному стимулированию персонала позволят увеличить объем выработки на одного работника. Рассчитаем изменение производительности труда:

$$\Delta\Pi_T = (100 - 99,2)/(100 - 98,5) * 100 - 100 = 4,6\%$$

Далее осуществим расчет эффективности проекта мероприятий по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» используя метод оценки основанный на дисконтировании. Проект характеризуется следующими данными, представленными в таблице 3.13.

Таблица 3.13.

Данные по проекту, (тыс. руб.)

Годы	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
Затраты	3020	1680	3900	4000	4000	4000	4000	4000
Поступление прибыли	-	-	2700	4000	4950	4030	4040	5030

Рассчитаем чистый дисконтированный доход NPV по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{R_t}{(1+q)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1+q)^t} > 0 \quad (27)$$

Индекс инфляции - 0,06.

Очевидно, что если:  $NPV > 0$ , то проект следует принять;

$NPV < 0$ , то проект следует отвергнуть;

$NPV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

$$\begin{aligned} NPV(R) &= \frac{2700}{1+0,14+0,06} + \frac{4000}{(1+0,14+0,06)^2} + \frac{4950}{(1+0,14+0,06)^3} + \frac{4030}{(1+0,14+0,06)^4} + \\ &+ \frac{4040}{(1+0,14+0,06)^5} + \frac{5030}{(1+0,14+0,06)^6} = 2250 + 2778 + 2864 + 1947 + 1622 + \\ &+ 1688 = 13149 \\ NPV(K) &= \frac{3020}{1+0,14+0,06} + \frac{1680}{(1+0,14+0,06)^2} + \frac{3900}{(1+0,14+0,06)^3} + \frac{4000}{(1+0,14+0,06)^4} = \\ &= 2517 + 1167 + 2257 + 1932 = 7873 \end{aligned}$$

Вычислим NPV:  $13149 - 7873 > 0$

Проект следует принять.

Определим прибыль по проекту методом, не основанным на дисконтировании:

$$\text{Прибыль} = 2700 + 4000 + 4950 + 4030 + 4040 + 5030 = 24750$$

$$\text{Затраты} = 3020 + 1680 + 3900 + 4000 = 12600$$

$$\text{Чистая прибыль по проекту} = 24750 - 12600 = 12150 \text{ млн. руб.}$$

Реализация предлагаемых мероприятий должна в конечном итоге, повысить производительность труда работников и обеспечить рост прибыли ООО СФ «ГЕНСТРОЙ».

Выводы по третьей главе. Учитывая результаты оценки и управления эффективностью использования трудовых ресурсов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ». Для повышения производительности труда работников организации в рамках совершенствования управления эффективностью использования трудовых ресурсов, предлагаются следующие мероприятия.

1) осуществить совершенствование материального стимулирования персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»;

2) повышение уровня профессиональной компетенции молодых специалистов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» на рабочем месте, с учетом пробелов в системе профессиональной подготовки в практической сфере;

3) повышение квалификации руководящих работников без отрыва от работы, с целью формирования кадрового резерва предприятия и раскрытия перспектив карьерного роста.

Внедрение мероприятий по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» возможно только при наличии соответствующего финансирования. Цели всех предлагаемых мероприятий взаимосвязаны и должны в конечном итоге, повысить производительность труда работников и обеспечить рост прибыли предприятия.

В целом мероприятия по материальному стимулированию персонала позволят повысить производительность труда на 4,6%, затраты на предложенную форму обучения для сотрудников будут ниже на 49%, то есть предложенные мероприятия по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» экономически эффективны.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшим социально-трудовым показателем на отечественных предприятиях в условиях рыночных отношений являются обеспечение полной занятости трудовых ресурсов и высокой продуктивности труда, создание нормальных условий для работы персонала и повышения оплаты труда, достижения надлежащего экономического роста и качества жизни работников. В осуществлении данных экономических целей главную роль признаны играть трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы — это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги.

Исследование трудовых ресурсов можно разделить на две взаимосвязанные группы: исследование собственной рабочей силы, то есть численности и состава работников и их динамика, и рассмотрение рабочего времени, то есть общего объема располагаемого и фактически затраченного времени, а также использование рабочего времени. Использование трудовых ресурсов организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления трудовыми ресурсами, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления трудовыми ресурсами. Эффективное использование трудовых ресурсов является одной из наиболее важных областей деятельности руководителя. Даже если эти функции в системе управления организацией делегированы соответствующим службам или конкретному менеджеру, стратегическое управление трудовыми ресурсами, т. е. определение кадровой политики организации, принятие наиболее важных решений, выборочный контроль, интенсивность которого определяется степенью удовлетворенности руководителя состоянием дел, остается одной из наиболее важных управленческих функций руководителя.

Осуществление оценки и анализа управление эффективностью использования трудовых ресурсов предприятия состоялось на примере ООО СФ «ГЕНСТРОЙ». Строительная фирма «Генстрой» работает на рынке строительных услуг в Челябинской области 15 лет. Компания является юридическим лицом и зарегистрирована 22 мая 1997 в форме общества с ограниченной ответственностью. Строительная фирма «Генстрой» объединяет компетенции ведущих игроков по малоэтажному строительству и строительству коммуникаций. Для каждого из объектов, которые ведёт ООО СФ «ГЕНСТРОЙ», назначаются проектные группы и высококвалифицированный прораб, что обеспечивает индивидуальный подход к каждому объекту и адекватное понимание проблем строения, и одновременно позволяет решить весь комплекс задач, который им поставлен. Знание специфики отрасли каждого клиента обеспечивает высокий уровень строительства.

Компания ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» является лидирующим девелопером малоэтажного строительства в Челябинской области. Успешность реализованных объектов обусловлена хорошими контактами компании с широким кругом отечественных и иностранных инвесторов, опытом и знанием специфики рынка, ответственным подходом к каждому клиенту и четко проработанным и налаженным алгоритмом взаимодействия.

Учитывая результаты оценки и кадрового менеджмента современной организации компании ООО СФ «ГЕНСТРОЙ». Для повышения производительности труда работников организации в рамках совершенствования управления эффективностью использования трудовых ресурсов, предлагаются следующие мероприятия.

- 1) осуществить совершенствование материального стимулирования персонала ООО СФ «ГЕНСТРОЙ»;
- 2) повышение уровня профессиональной компетенции молодых специалистов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» на рабочем месте, с учетом пробелов в системе профессиональной подготовки в практической сфере;

3) повышение квалификации руководящих работников без отрыва от работы, с целью формирования кадрового резерва предприятия и раскрытия перспектив карьерного роста.

Мероприятия по материальному стимулированию персонала позволят повысить производительность труда на 4,6%, затраты на предложенную форму обучения для сотрудников будут ниже на 49%, экономия средств предприятия за счет внедрения предложенных мероприятий составит 3308450 руб., то есть предложенные мероприятия по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов ООО СФ «ГЕНСТРОЙ» экономически эффективны.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов производимой продукции и повышения эффективности деятельности предприятия.