

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретико-методические аспекты исследования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии.....	5
1.1 Сущность и значение трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии	5
1.2 Методы управления персоналом предприятия.....	9
2 Анализ и оценка трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс» ..	12
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	12
ООО «Стройкомплекс» зарегистрирована 9 февраля 2005 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю. Руководитель организации: директор Емтыль Аскербий Мадинович. Юридический адрес ООО «Стройкомплекс» - 350007, Краснодарский край, город Краснодар, Заводская улица, дом 19, офис 1. Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями», зарегистрировано 27 дополнительных видов деятельности.	12
2.2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Стройкомплекс»	16
2.3 Анализ и оценка эффективности управления персоналом на предприятии	23
3 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»	33
3.1 Основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»	33
3.2 Мероприятия по обеспечению роста эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»	39
Заключение	44
Список использованных источников.....	46

ВВЕДЕНИЕ

Управленческие решения, которые связаны с организацией и управлением деятельностью персонала в этой организации, во многом определяют эффективность функционирования компании в целом.

Успех работы любой организации обеспечивают работники, которые заняты на данном предприятии. Именно поэтому современной концепцией управления организацией предусматривается выделение из достаточно большого числа функциональных сфер управленческой деятельности конкретной, связанной с управлением персоналом компании.

Основными задачами системы управления персоналом являются: обеспечение предприятия квалифицированными кадрами; создание необходимых условий с целью эффективного использования опытных знаний сотрудников организации; совершенствование системы оплаты труда и мотивационных мероприятий; управление внутренними передвижениями и карьерой работников компании; предоставление сотрудникам организации возможности повышения своей квалификации.

Актуальность проведения анализа и дальнейшего совершенствования системы управления персоналом организации возникает достаточно часто во многих компаниях и обусловлена она тем, что постоянно происходит развитие инфраструктуры рынка, изменение характера выполняемых работ, а также обусловлена содержанием труда на предприятии.

Однако в большинстве случаев руководители отечественных организаций в настоящее время концентрируют свое внимание именно на управлении производством, финансами компании, маркетингом, в то время, когда процесс управления человеческими ресурсами, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления предприятием.

На сегодняшний день эффективность управления персоналом явно недостаточна, однако уже многие организации обращают на данный факт больше внимания. Но, не смотря на тенденцию увеличения интереса к персоналу со стороны руководителей предприятий, профессиональная работа с

персоналом практически отсутствует или не достаточно совершенна. В условиях рыночной экономики, присутствия на рынке жесткой конкуренции и нестабильности кадровая политика остается важнейшей задачей для самой организации.

Таким образом, актуальность темы курсовой работы объясняется наличием именно жесткой конкуренции на рынке и способности компании выстоять в этой конкурентной борьбе за счет совершенствования управления персоналом в организации. Ведь конкурентоспособность любой компании напрямую зависит и обеспечивается сотрудниками, работающими в ней, и системой управления персоналом в данной организации.

Объект исследования является ООО «Стройкомплекс», предметом данного исследования выступает система управления персоналом.

Целью курсовой работы является разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- исследовать теоретико-методических аспектов исследования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии;
- провести анализ и оценку трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»;
- разработать предложения по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс».

В курсовой работе использованы методы систематизации, описания, сравнения, анкетирования.

В процессе написания работы были изучены литературные источники различных авторов таких, как А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснин и другие, а также статьи в периодических изданиях и электронные ресурсы.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, каждая из которых содержит в себе параграфы, заключения, списка использованных источников.

1 Теоретико-методические аспекты исследования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии

1.1 Сущность и значение трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии

В теоретическом и практическом менеджменте на протяжении всего XX века использовались различные термины, которые отражали участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые и человеческие ресурсы. Тот или иной термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, а также изменения общественных взглядов.

Процесс формирования науки управления персоналом проходил в рамках возникновения и развития науки, касающейся управления предприятием. И только в начале XX века управление персоналом стало рассматриваться как самостоятельная наука и стала развиваться также, как специализированная функция управления. Развитие менеджмента в то время сопровождалось активным изменением общественных взглядов, а также присутствовало осознание роли человека в сфере осуществления производства на предприятии.

Так разделяют три основных направления управления персоналом в качестве самостоятельной науки¹:

1) управление персоналом с ориентацией на теорию акцентирует особое внимание как правило на теоретических научных целях. Данный факт означает необходимость объяснять причины, факторы, специфику содержания или иные аспекты работы с людьми. Процедура исследования управления персоналом с точки зрения теоретического подхода является наиболее эффективной при использовании смежных дисциплин – психологии и теории организации;

2) управление персоналом в качестве технологии, ориентированной на практическую научную цель. В данном направлении наиболее важным является

¹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебное пособие. – М.: ТКВелби, Проспект, 2014. С. 57.

развитие рекомендаций для осуществления практических преобразований при отторжении применения теоретическими исследованиями;

3) управление персоналом в качестве прикладной науки. В основе в данном случае лежат практические научные цели на ряду с теоретическими.

Строение теории управления персоналом осуществляется различными способами: при помощи дедукции – что представляет собой переход от общего к частному, при помощи формулировки общих положений; с помощью индукции – что начинается от наблюдения и описания явления, имеющего место в действительности, к понятиям и суждениям.

Само возникновение функции управления персоналом было обусловлено необходимостью организации производственной деятельности на предприятии и эффективного функционирования персонала в организации.

Управление представляет собой непрерывный процесс воздействия на персонал предприятия, организацию координации деятельности коллектива в процессе производства с целью достижения наилучших результатов при осуществлении минимальных затрат.

Персоналом организации является организационно оформленная совокупность работников, которые на основе трудового договора, контракта либо соглашения, принимают участие в производстве определенного товара, осуществлении работ и услуг, а также персоналом являются все наемные работники, собственники и совладельцы. Собственники и совладельцы, которые работают на предприятии также принято включать в состав персонал в случае, если они помимо причитающихся им доходов получают оплату за осуществление трудовой деятельности на предприятии.

Таким образом, основными признаками персонала выступают²:

1) наличие трудовых взаимоотношений работников организации с работодателем, подтвержденных трудовым договором;

² Дейнека А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2014. С. 148.

2) обладание работником определенной профессией или специальностью, определяющих деятельность работника на определенной должности, рабочем месте;

3) целевая направленность деятельности персонала организации.

Существуют различные подходы к определению классификации персонала: по профессии или должности работника, по уровню управления, а также по категории работников (рисунок 1).

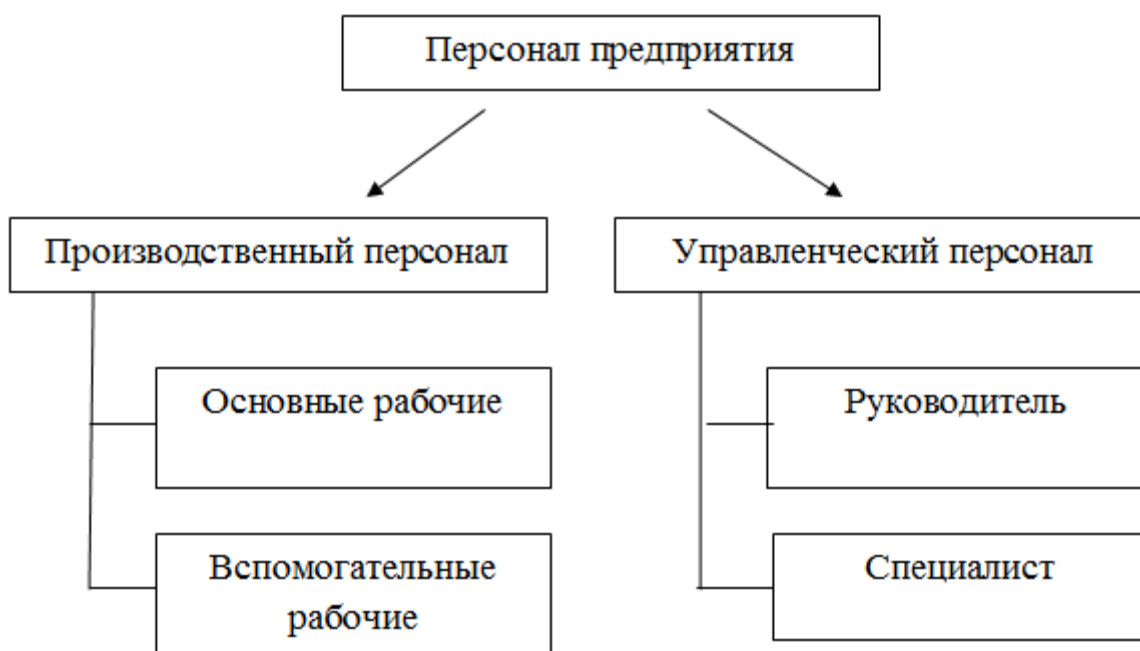


Рисунок 1– Классификация персонала на предприятии

Основной из них выступает последняя классификация (по категориям работников) в зависимости от участия их в производственной деятельности, рабочие и служащие.

В данном случае представим классификацию персонала на примере промышленного предприятия, поскольку именно на таких предприятиях как правило представлены все категории работающих групп³.

Занимаемая должность работника в организации является основанием для отнесения его к той или иной группе.

³ Дейнека А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2014. С. 149.

В трудовой деятельности персонала, осуществляющего производственную деятельность, преобладает физический труд. В данном случае основными рабочими выступают работники, которые выполняют основную производственную деятельность на предприятии. Вспомогательными рабочими являются работники, которые заняты изготовлением и ремонтом оснастки, производством энергии, ремонтом оборудования, а также обслуживанием основных и вспомогательных процессов на производстве.

Управленческий персонал организации осуществляет трудовую деятельность с точки зрения умственного труда. В данном случае руководители предприятий осуществляют функцию общего управления, которая отвечает за принятие решений, касающихся функций управления. Руководителей принято классифицировать на три уровня: высший, средний и низовой (рисунок 2).

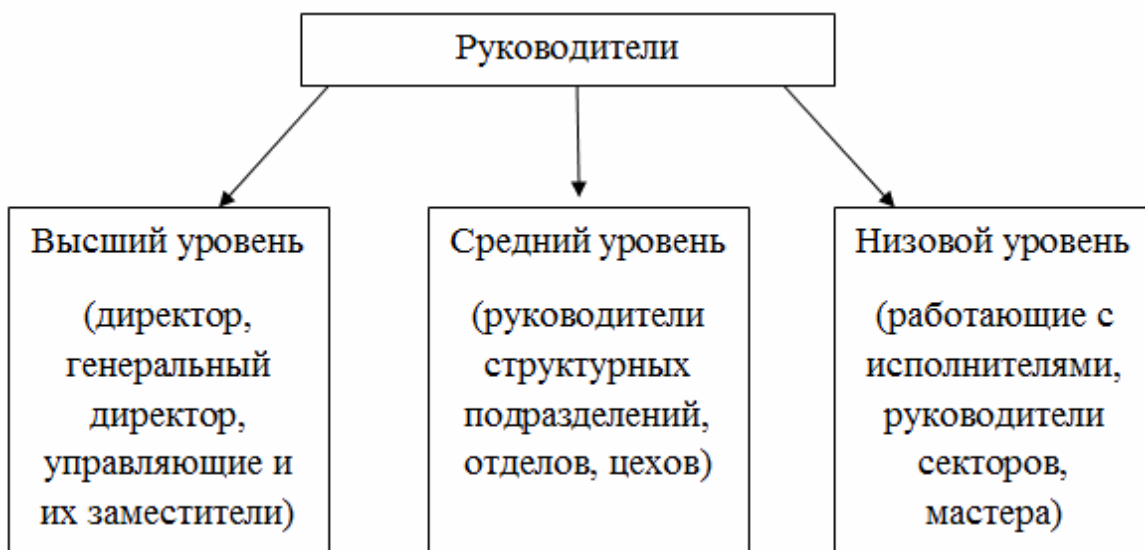


Рисунок 2 – Классификация руководителей⁴

Руководители от специалистов отличаются по принципу юридического права принятия решений и наличия в подчинении других работников. Специалистами считаются лица, которые выполняют в организации экономические, юридические, а также инженерно-технические функции. К

⁴ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2014. С.167.

группе специалистов принято относить юристов, бухгалтеров, экономистов, аудиторов и инспекторов по кадрам.

Управление людьми для всех организаций, преуспевающих в своей сфере деятельности – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и организаций, действующих в сфере услуг, имеет наиболее важное направление в деятельности организации, поскольку является основным критерием ее успеха, с экономической стороны.

Так, управление персоналом представляет собой комплексную, целенаправленно осознанную деятельность человека на коллектив и отдельных работников организации в части обеспечения оптимальными условиями для творческого, инициативного и созидательного труда для достижения целей организации. И если до настоящего времени главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технологического процесса, внедрению прогрессивных технологий, а также модификации организационных структур, то сейчас осуществлен поворот в направлении человеческого фактора. В настоящее время управление персоналом уже рассматривают в качестве организационно-экономического механизма подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

1.2 Методы управления персоналом предприятия

Сущность управления персоналом, включает в себя методическое и системное влияние на процесс формирования, распределения и перераспределения рабочей силы в рамках определенного предприятия, с помощью социальных и организационно-экономических и правовых отношений субъекта и объекта управления. Необходимо создание оптимальных условий для полного использования трудовых ресурсов каждого из членов команды, всестороннего развития персонала, с целью более эффективной работы всего предприятия в целом. В основе этих отношений лежат принципы,

методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования.

Процесс управления осуществляется в соответствии с определенными правилами. Важным принципом управленческой деятельности является функциональная специализация в сочетании с универсальностью. Принципы управления персоналом – это правила, важные требования, которым должны придерживаться руководители в процессе управленческой деятельности для обеспечения достижения заданных целей⁵:

- 1) принцип единства распорядительства;
- 2) принцип соединения единоначалия и коллегиальности;
- 3) сочетание централизации и децентрализации;
- 4) контроля исполнения решений;
- 5) отбора, подбора и расстановки кадров.

К основным целям управления персоналом относятся:

- 1) повышение конкурентоспособности;
- 2) обеспечение социальной эффективности работы коллектива;
- 3) повышение эффективности труда и достижение максимальной прибыли.

Кроме того, цели управления персоналом можно представить в виде укрупненного дерева целей (рисунок 3).

⁵ Теория управления / Под ред. В. Г. Игнатова. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2016. С.167.



Рисунок 3 – Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

Таким образом, управление человеческими ресурсами выступает ключевой задачей каждой организации и рассматривается как совокупность организации и управления процессами отбора, обучения и оценки кадров, являясь подсистемой в общей структуре. Эта система включает совокупность элементов, которые формируют кадровый комплекс организации.

2 Анализ и оценка трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Стройкомплекс» зарегистрирована 9 февраля 2005 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю. Руководитель организации: директор Емтыль Аскербий Мадинович. Юридический адрес ООО «Стройкомплекс» - 350007, Краснодарский край, город Краснодар, Заводская улица, дом 19, офис 1. Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями», зарегистрировано 27 дополнительных видов деятельности.

Компания в своей деятельности придерживается 8 принципов:

1. Качество. Организация делает все возможное, чтобы обеспечить высокое качество продукции и услуг. Это обеспечивается как используемыми материалами и технологиями, так и высокой квалификацией персонала компании.

2. Комфортность. Организация строит, прежде всего, для человека, поэтому в зданиях и конструкциях созданы все условия для удобного проживания, работы, учебы.

3. Цена. При всем стремлении ООО «Стройкомплекс» создавать качественную продукцию, организация предлагает приемлемые цены. Это достигается за счет того, что все звенья производственной цепочки - проектирование, производство, транспортировка, монтаж и послепродажное обслуживание - обеспечиваются самой компанией, а не сторонними производителями.

4. Срок эксплуатации. Несмотря на то, что большинство нашей продукции подпадает под понятие «временное строительство», срок ее эксплуатации равен срокам в капитальном строительстве.

5. Оперативность. Организация прекрасно понимает необходимость действовать максимально быстро в современных рыночных условиях, поэтому мы предлагаем заказчикам минимальные (насколько это возможно) сроки строительства.

6. Новые технологии. Специалисты организации постоянно следят за строительным рынком не только в России, но и за рубежом. Результатом этого мониторинга является применение на практике новых, но уже зарекомендовавших себя материалов и технологий.

7. Разнообразие вариантов. Организация строит здания и сооружения, как по типовым проектам, так и исходя из конкретных желаний заказчика и местных условий. Специалисты компании имеют обширный опыт работы в различных климатических условиях.

8. Желание клиента – закон.

ООО «Стройкомплекс» является субъектом малого бизнеса.

Критерии, по которым фирмы относят к субъектам малого бизнеса, перечислены в статье 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», согласно которой, ООО «Стройкомплекс» соответствует всем перечисленным в ней критериям:

- предприятие является коммерческой организацией;
- учредителем является физическое лицо;
- численность персонала составляет 50 чел., т.е. менее 100 чел.;
- выручка от продаж за 2017 год составила 149 млн. руб., т.е. менее 400 млн. руб.

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации.

Организационная структура ООО «Стройкомплекс» выглядит следующим образом (рисунок 4).

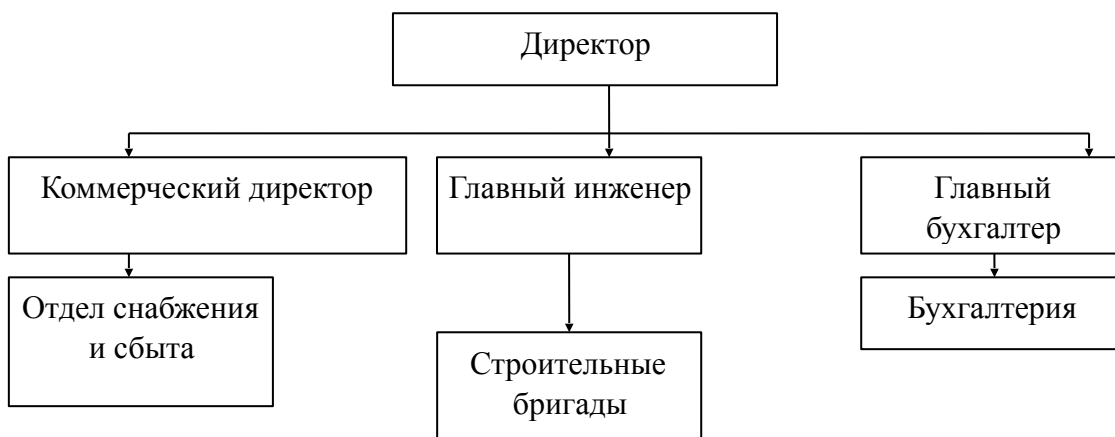


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Стройкомплекс» в 2017 году

Структура управления исследуемого предприятия является линейно-функциональной, так как присутствуют как функциональные связи (подчинение функциональных подразделений руководству компании), так и линейные связи (подчинение от вышестоящего лица нижестоящему по должности в пределах отделов).

Преимущества данного типа структуры заключается в том, что существует:

- согласованность действий и четкая система взаимосвязей между директором и подчиненными,
- оперативность в принятии управленческих решений,
- ясно выражена ответственность,

Но, как и всякая другая линейно-функциональная система имеет ряд недостатков:

- негибкая структура организации;
- четко определенные задачи для всех структурных подразделений;
- иерархическая система контроля.

Необходимо отметить, что выполнение некоторых функций, например, в области управления персоналом, оставляет желать лучшего. Также существенным упущением руководства является отсутствие отдела маркетинга (или хотя бы одного маркетолога).

На основании данных бухгалтерской отчетности предприятия, проанализируем основные экономические показатели его деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ООО «Стройкомплекс» в 2015–2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. изменение 2017г. к 2015г.
Выручка, тыс. руб.	119999	178644	149029	+29030
Себестоимость продаж, тыс.руб.	83740	129737	112914	+29174
Прибыль от продаж, тыс.руб.	12216	20609	7688	-4528
Чистая прибыль, тыс.руб.	5729	18775	5723	-6
Стоимость имущества, тыс.руб.	43623	51447	44045	+422
В т.ч.: основные средства, тыс.руб.	7105	10149	9144	+2039
Численность работников, чел.	57	48	50	-7
Среднемесячная з/п 1 работника, руб.	19012	19668	20120	+1108
ФОТ, тыс.руб.	13005	11329	12072	-933
Рентабельность продаж, %	10,18	11,54	5,16	-5,02
Рентабельность продукции, %	14,59	15,89	6,81	-7,78

Как видно из таблицы финансово-экономическое положение ООО «Стройкомплекс» за последние 3 года улучшилось, однако тенденция изменения показателей в 2017 году относительно 2016 года отрицательна.

Выручка предприятия возросла на 29030 тыс.руб. и составила 149029 тыс.руб. Себестоимость продукции также увеличилась – на 29174 тыс.руб. В результате прибыль от продаж составила 7688 тыс.руб., что на 4528 тыс.руб. меньше показателя 2015 года. Чистая прибыль незначительно сократилась – на 6 тыс.руб., что связано со значительным увеличением прочих расходов и сокращением прочих доходов предприятия.

Стоимость имущества предприятия возросла на 422 тыс.руб. Увеличение стоимости основных фондов на 2039 тыс.руб. в 2017 году произошло за счет их переоценки. Рост стоимости имущества и основных фондов свидетельствует о

расширении деятельности предприятия.

Прирост численности персонала за три года составил 8 чел.. Среднемесячная з/п 1 работника возросла – на 1108 руб. – и составила 20120 руб. в 2017 году. Соответственно росту численности работников и среднемесячной з/п 1 работника увеличился ФОТ работников – на 2436 тыс.руб.

Сокращение прибыли от продаж и увеличение выручки сказалось на снижении такого показателя как рентабельность продаж, который в 2017 году составил 5,16%, что на 5,02% меньше показателя 2015 года. Рентабельность продукции в 2015 году составила 14,59%, в 2016 году – 15,89%, а в 2017 году – 6,81% (-7,78%).

В целом по данному предприятию можно сделать вывод, что эффективность его деятельности в 2017 году относительно 2016 года снижается.

Итак, деятельность предприятия достаточно противоречива. Часть экономических показателей не соответствуют нормативам.

2.2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Стройкомплекс»

Персонал предприятия – объект регулярного внимания со стороны администрации предприятия, в связи с тем, что персонал, работающий на предприятии - это главная ценность производства.

Все работники предприятия делятся на три группы:

- производственный персонал (рабочие);
- административно-управленческий персонал (руководители);
- специалисты.

Производственный персонал осуществляет свою трудовую деятельность на производстве, где преобладает доля физического труда.

Административно-управленческий персонал – осуществляет трудовую деятельность по управлению производством, где доминирует доля умственного

труда, они заняты переработкой информации.

Специалист – работник, выполнение обязанностей которого предусматривает наличие высшего профессионального (специального) образования.

Анализ численности и структуры сотрудников необходимо начинать с оценки их соответствия трудоемкости производственной программы и фиксации отклонений фактического количества от количества за прошлый период.

Обеспеченность предприятия сотрудниками определяется путем сопоставления численности сотрудников за отчетный и предыдущий периоды работы. Результаты исследования представим в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Динамика численности персонала ООО «Стройкомплекс» в 2015-2017 г.г. по уровню должностей

Показатель	2015г.	Удельный вес, %	2016 г.	Удельный вес, %	2017 г.	Удельный вес, %
Среднесписочная численность персонала, чел. В том числе:	57	100	48	100	50	100
- руководители	4	7,0	4	8,3	4	8,0
- специалисты	3	5,3	3	6,3	3	6,0
- основные произв. рабочие	45	79,0	36	75,0	38	76,0
- обслуживающий персонал	5	8,7	5	10,4	5	10,0

Из данной таблицы видно, что среднесписочная численность персонала ООО «Стройкомплекс» в 2017 году при сравнении с 2016 годом возросла на 2 человека, в частности это произошло вследствие роста количества рабочих. В структуре персонала значительных изменений не произошло.

Представим графически структуру персонала (рисунок 5).

Наибольший удельный вес, как и ранее, занимают рабочие с удельным весом в 2017 году 76%, далее следует обслуживающий персонал с удельным

весом 10%, доля специалистов - 3% и руководителей - 4% структуре 2017 г. Вся динамика абсолютных величин произошла только вследствие изменения количества рабочих.

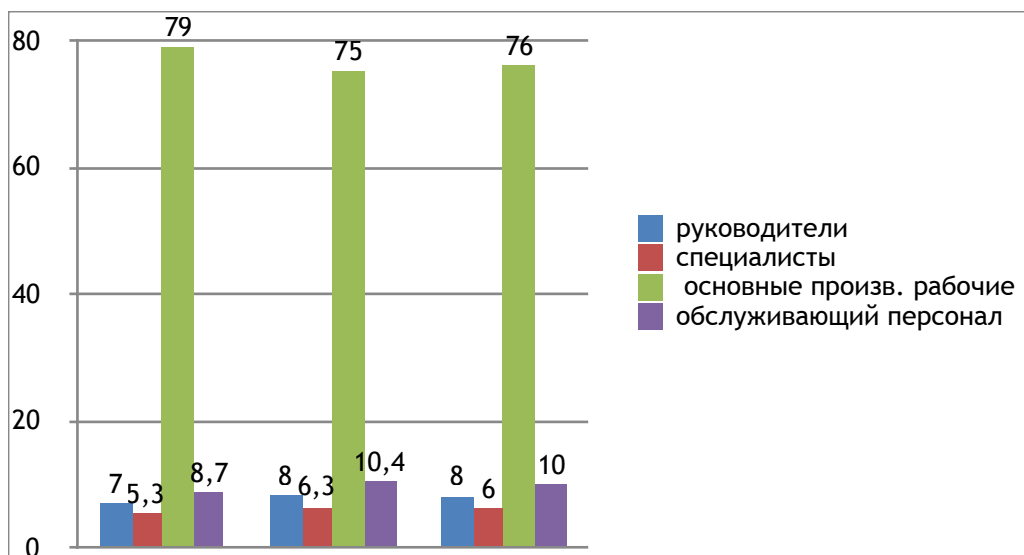


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Стройкомплекс» по уровню должностей в 2015-2017 гг.

Количество сотрудников по гендерному признаку показано на рисунке 6.

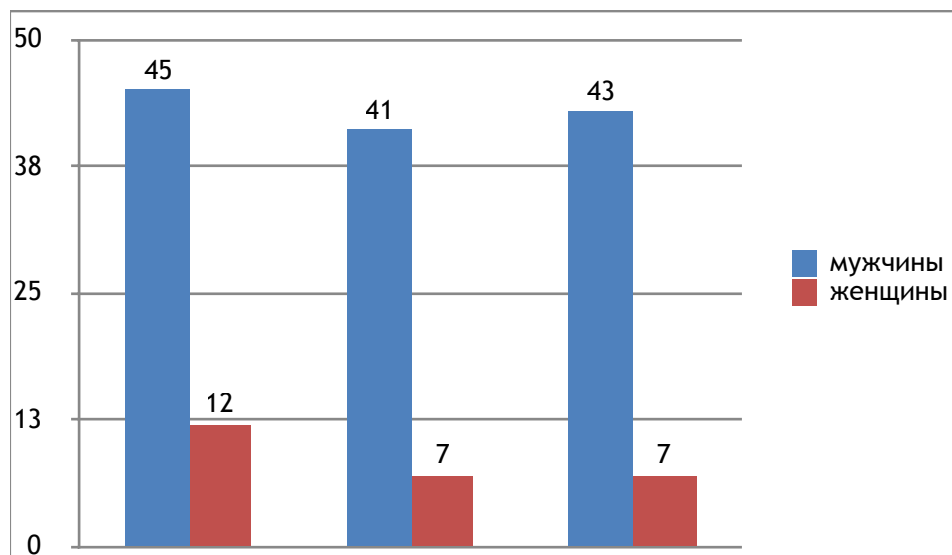


Рисунок 6 – Динамика количества сотрудников ООО «Стройкомплекс» по гендерному признаку, чел.

Такая структура должностей между мужчинами и женщинами определена спецификой деятельности предприятия, требующей определенной физической силы.

Средний возраст персонала равен 37 лет, однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по годам, представленный в таблице 3.

Таблица 3 – Возрастная структура персонала (в % к численности)

Возраст	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение 2017/2015	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
До 25 лет	13	23	9	19	10	19	-3	-4
До 30 лет	19	34	17	35	18	36	-1	+2
До 40 лет	22	38	18	38	20	40	-2	+2
До 50 лет	3	5	4	8	2	5	-1	-
Итого	57	100	48	100	50	100	-7	-

Из представленных данных видно, что наблюдается снижение численности персонала по всем возрастам. Так, численность персонала в возрасте до 25 лет сократилась на 3 чел., до 30 и 50 лет – на 1 человека, до 40 лет – на 2 человек.

Нагляднее возрастная структура ООО «Стройкомплекс» представлена на рисунке 7.

В структуре персонала преобладают сотрудники в возрасте 31-40 лет, их доля составляет 38% в 2015-2016 годах и 40% в 2017 году. Также значительна доля сотрудников в возрасте 26-30 лет – 34% в 2015 году, 35% в 2016 году и 36% в 2017 году. Сокращается доля персонала в возрасте до 25 лет с 23% в 2015 году до 19% в 2016-2017 гг. Таким образом, руководство организации постоянно работает над вопросами улучшения качественного состава персонала.

Значительная часть сотрудников ООО «Стройкомплекс», а именно более 70% - это дипломированные специалисты. Некоторые сотрудники предприятия параллельно учатся в вузах по заочной форме обучения.

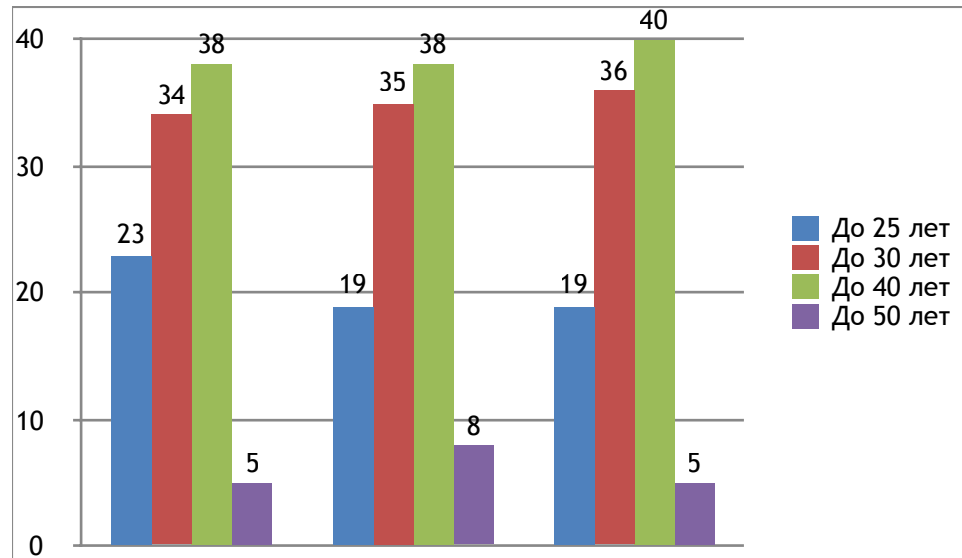


Рисунок 7 – Возрастная структура ООО «Стройкомплекс», %

Далее проведем анализ использования рабочего времени рабочих за 2015-2017 гг. Данные представим в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Анализ использования фонда рабочего времени за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г., дней	2016 г., дней	2017 г., дней	Абс. изменение 2017/2015
Календарное количество дней	365	365	365	-
В т.ч.: Праздничные и выходные дни	126	125	129	-3
Номинальный фонд рабочего времени, дни	239	240	236	-3
Неявки на работу, дней	54	49	98	-44
В том числе:				
Очередные отпуска	20,6	21,8	19,4	-1,2
Временная нетрудоспособность	8,5	10,1	4,9	-3,6
законодательством	2,0	2,0	1,8	-0,2
Учебные отпуска	0,5	0,6	0,3	-0,2
С разрешения администрации	11,7	14,3	21,1	+9,5
Простои	10,2	-	50,3	-40,1
Прогулы	0,5	0,19	0,05	-0,45
Полезный фонд рабочего времени	185	191	138	-47

Как видно из баланса рабочего времени, администрация очень неэффективно использует трудовые ресурсы, невыходы на работу с разрешения руководства составляют львиную долю рабочего времени и в 2017 году составляют 21,1 день, также в 2017 году существовали простои вследствие поломки оборудования. Эти два фактора существенно повлияли на общий полезный фонд рабочего времени, который в 2017 году составляет 138 дней по сравнению с 191 днем 2016 года. Для повышения производительности труда первостепенное значение имеют внедрение компьютеризации, автоматизация процессов, повышение квалификации кадров.

Далее проанализируем динамику движения персонала ООО «Стройкомплекс», данные представим в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала ООО «Стройкомплекс» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015г., чел	2016г., чел.	2017г., чел.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	57	48	50
2.Количество принятых сотрудников, чел.	5	4	18
3.Количество уволенных сотрудников, чел., в том числе	7	13	16
3.1. - по собственному желанию	6	12	16
3.2. - за нарушение трудовой дисциплины	1	1	0
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	12	17	34
5.Коэффициент по приему (стр. 2/стр. 1)	0,09	0,08	0,36
6.Коэффициент по увольнению, (стр3/стр. 1)	0,12	0,27	0,32
7.Коэффициент текучести кадров (стр. 3.1+3.2/стр. 1)	0,12	0,27	0,32
8.Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 4/стр.1)	0,21	0,35	0,68

Из данных таблицы видно, что в ООО «Стройкомплекс» наблюдается активное движение персонала. Нагляднее представим на рисунке 8.

Значения коэффициента по приему в исследуемом периоде возросло, при этом коэффициент по увольнению, равно как и коэффициент текучести кадров, очень высоки - от 9 до 36%. В целом, нестабильный период 2016-2017гг. заставил обновить треть коллектива предприятия. В 2017г. текучесть значительная, причем по причине «по собственному желанию» - 32%.

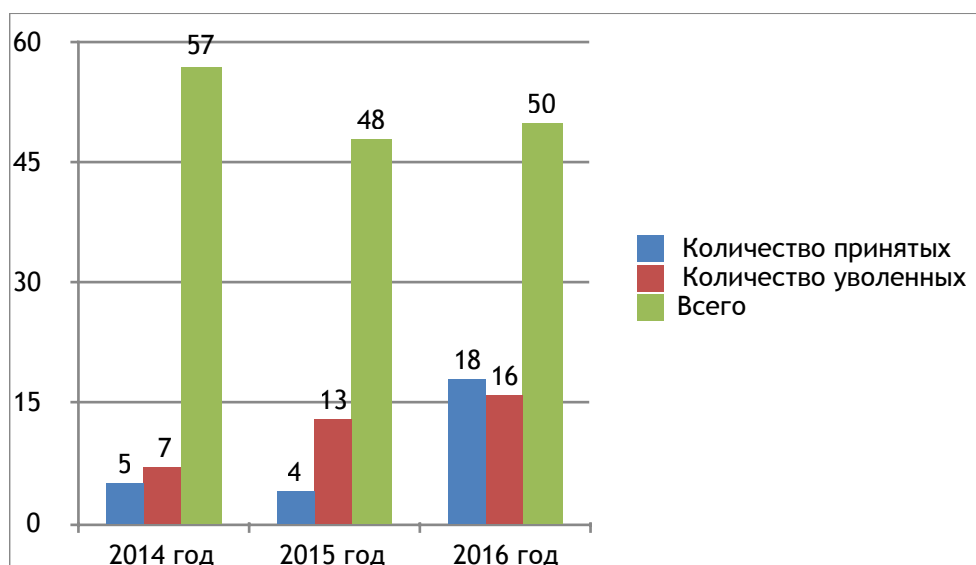


Рисунок 8 – Динамика движения персонала ООО «Стройкомплекс» в 2015-2017 гг.

Причины увольнений по собственному желанию - разные, одна из них - это неспособность грамотно координировать свою работу и деятельность подчиненных. Указанная причина текучести сотрудников была установлена в процессе общения с менеджерами ООО «Стройкомплекс». Кроме этого, результаты статистики свидетельствуют, что причиной увольнения сотрудников, приблизительно в 25% случаев текучести от общего количества - являются проблемы в семье, а неспособность справляться с обязанностями вследствие чрезмерной нагрузки и/или отсутствия мотивации показали 50% от причин увольнения.

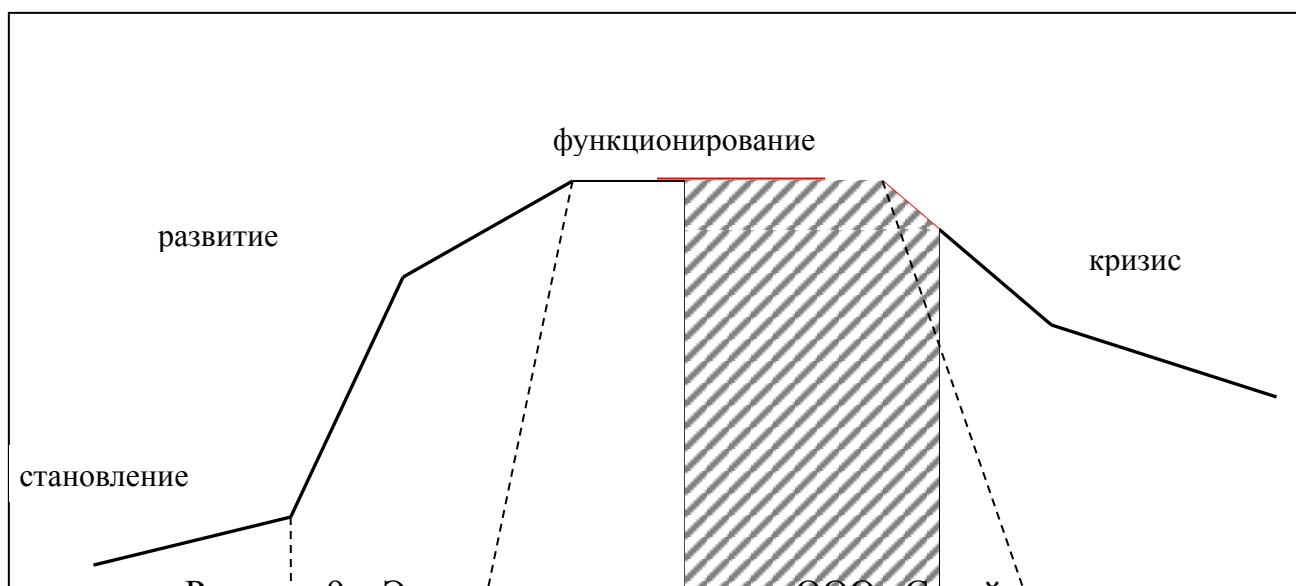
Проведенный анализ показал, что при стабильной и перспективной работе ООО «Стройкомплекс» в коллективе высока текучесть кадров (12, 27 и 32%) в 2016-2017гг. соответственно. Это не может не влиять на общий морально - психологический климат, уровень мотивации персонала к труду и эффективность коммуникаций.

2.3 Анализ и оценка эффективности управления персоналом на предприятии

Для оценки реализации функций управления персоналом, выявления проблем и выработки адекватной кадровой политики, необходимо в первую очередь определить на какой стадии развития пребывает организация.

Для того чтобы определить, на каком из этих этапов находится ООО «Стройкомплекс», было проведено анкетирование сотрудников: они ответили на ряд ключевых вопросов и выделили основополагающие характеристики организации.

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рисунке 9. Положение ООО «Стройкомплекс» соответствует заштрихованной области.



Теперь, после того как мы определили фазу развития организации, перейдем к анализу важнейших функций управления персоналом.

I. Поиск, отбор, оформление и адаптация специалистов.

Для успешного набора кадров требуется системный подход с использованием нескольких рациональных методик в рамках процесса найма и отбора кадров.

Прежде чем запустить в действие механизм отбора и найма кадров рассматриваются потребности и особо обращается внимание на каждое

вакантное место, которое необходимо заполнить. Руководителям подразделений ООО «Стройкомплекс» вменяется в обязанность представление сведений о том, сколько им требуется людей и какой квалификации. Чаще всего такие запросы обосновываются организационными изменениями, заменой увольняющихся или уходящих на пенсию работников, то есть предоставляются не в плановом порядке, а по мере необходимости. В ООО «Стройкомплекс» такие запросы направляются непосредственно высшему руководству в обход менеджера по кадрам. Это не дает менеджеру по кадрам возможность проанализировать требования в целом, обобщить проблемы найма, подготовить программы действий и, по необходимости, оспорить прогнозы, если имеется подозрение, что данные завышены или, что менее вероятно, занижены. Кроме того, на предприятии не проводится анализ текучести кадров с тем, чтобы учесть будущие потери.

Первичный анализ потребности в кадрах в ООО «Стройкомплекс» выявляет две проблемы:

1. Высокая текучесть кадров
2. Трудности в привлечении нужных работников.

Проведя опрос сотрудников, проанализировав сложившиеся условия труда, заработную плату и иные факторы на предприятии, приходим к выводу, что основные причины высокой текучести связаны с неконкурентоспособностью оплаты труда (за аналогичную работу у предприятий-конкурентов работники получают в 2-3 раза больше) и несправедливой структурой оплаты (некоторые работники считают несправедливой структуру оплаты труда на предприятии, сравнивая зарплату производственного и обслуживающего персонала). Также некоторые сотрудники выделили отдельно в качестве причины отсутствие возможности для продвижения, развития опыта. Наглядно результаты исследования приведены на рисунке 10.

Неконкурентоспособные ставки оплаты;
несправедливая структура оплаты



Отсутствие возможности для продвижения, развития опыта



Другое:

Несложившиеся отношения с руководством
работы, в которой нет особой нужды



Рисунок 10 – Мотивы выбытия работников с предприятия

Другая проблема, которая выявляется при анализе потребности в кадрах – трудность найма. Проблемы высокой текучести кадров и трудностей найма соответствующего персонала тесно связаны между собой.

Заключительные этапы процесса набора кадров - определение требований и основных источников поступления кандидатов, введение в должность. Они объединены по причине того, что основным источником поступления кандидатов является личная рекомендация одного из сотрудников. Сотрудники обычно очень хорошо осведомлены о характеристиках вакантной должности и сами оценивают, подходит или нет претендент для выполнения требуемых функций. Так как в организации достаточно большие проблемы с наймом персонала, то принимаются чаще всего молодые специалисты, которых в течение длительного срока обучают без отрыва от производства.

Следующим элементом кадровой политики является адаптация персонала. В исследуемой организации нет запланированной программы действий по адаптации персонала как для рабочих, так и для руководящего состава. Можно сделать вывод, что эта проблема является одним из важных направлений для совершенствования, поскольку эффективная система адаптации должна решать следующие задачи:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, уменьшения дискомфорта первых дней работы, развитие способности

самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении;

в) оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

II. Мотивация и оплата труда.

В организации высокая текучесть кадров. Это говорит о том, что работники организации не довольны условиями труда, а также материально не заинтересованы в работе.

Динамика фонда заработной платы (ФЗП) рабочих ООО «Стройкомплекс» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ динамики фонда заработной платы ООО «Стройкомплекс» 2015-2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Прирост 2017/2015	
				Тыс.руб.	%
Фонд заработной платы, тыс. руб.	9110,3	8793,9	10485,7	1375,4	115,1
Фонд оплаты труда 1 рабочего, тыс. руб.	202,5	244,3	275,9	73,4	136,2

Динамика фонда заработной платы показывает, что за 2017 год наблюдается значительный прирост, который объясняется увеличением тарифных ставок в 2016-2017 гг.

При выполнении запланированного объема работ применяются доплаты к заработной плате. Премирование производится по итогам работы в текущем месяце. Премирование руководителей осуществляет в зависимости от результатов работы в целом. При несоблюдении показателей размер премии уменьшается от 1 до 30% фиксированной премии (30%) за минусом процента снижения.

Учет показателей премирования по установленной форме ведется

ежедневно и служит основанием для ее окончательного утверждения по итогам работы за месяц (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели и размеры премии основных производственных рабочих

Наименование показателей премирования	Размер премии в процентах к ставке
Своевременное выполнение заданий и обязанностей	10,0
Надлежащее качество выполнения заданий, обязанностей	10,0
Содержание в порядке рабочих мест, соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка	10,0

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая система вознаграждения и оплаты труда в ООО «Стройкомплекс» направлена на решение следующих задач:

- повышение эффективности работы в целом;
- повышение качества управления и услуг учреждения;
- подготовка высококвалифицированных кадров;
- повышение степени использования новаторского потенциала и творческих способностей персонала;
- повышение производительности труда;
- сокращение текучести кадров.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Стройкомплекс» система вознаграждения и оплаты труда является не слишком эффективной, т.к. не выполняет все задачи, указанные выше. Система оплаты труда в ООО «Стройкомплекс» отражает недостаточное внимание к потребностям и интересам специалистов как основной категории персонала в системе управления.

На сегодня, руководствующая администрация организации ООО «Стройкомплекс» прикладывает максимально усилий на обеспечение непрерывности процесса обучения сотрудников. В пределах производства ООО «Стройкомплекс» идеально налажена система внутреннего обучения

сотрудников, о чем свидетельствует наличие в ее пределах высококвалифицированных работников с большим многолетним опытом работы в конкретной отрасли.

Обучение сотрудников в ООО «Стройкомплекс» осуществляется по трем основным направлениям:

- организация деятельности - для обучения и повышения квалификации работающих сотрудников руководители организации направляет их на разные тренинги, курсы и семинары;

- профессиональное обучение - в этом плане важным является повышение квалификации сотрудников предприятия на тренингах и курсах за пределами самого предприятия;

- и кроме этого, передача профессиональных навыков и коллективных умений пришедшим молодым сотрудникам от старшего поколения персонала.

В пределах ООО «Стройкомплекс» периодически осуществляются инструктажи соответственно с положениями, установленными с целью регуляции работы предприятия.

Внимание руководства уделяется необходимой части работы с кадрами организации, а именно вопросами повышения их квалификации. Например, на протяжении 2017г. было повышено квалификацию 7 сотрудников, количество которых больше по сравнению с 2017 г.

Методы обучения, которые применяются на рабочих местах на ООО «Стройкомплекс», характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной деятельностью в обычной рабочей обстановке. Рабочие, которые работают уже давно в организации, по указаниям руководителей и по собственному желанию оказывают помощь сотрудникам, пришедшим позже и таким, которые не имеют достаточных навыков практической работы. При этом администрация организации ООО «Стройкомплекс» организует время от времени консультационные перерывы, во время которых сотрудники, которые чувствуют проблемы в работе, могут обратиться за полезным советом к ним.

Согласно анкетированию персонала, в январе 2018г. с выборкой - 50

человек, респонденты следующим образом определили свой уровень подготовки (рисунок 11).



Рисунок 11 – Ответы сотрудников на вопрос «Соответствует ли Ваша квалификация выполняемым обязанностям?», %

Видно, что лишь 49% считают, что их квалификация полностью соответствует обязанностям, т.е. занимаемой должности.

При этом основными факторами недостаточности или отсутствия необходимых знаний и навыков сотрудники назвали следующее (рисунок 12).

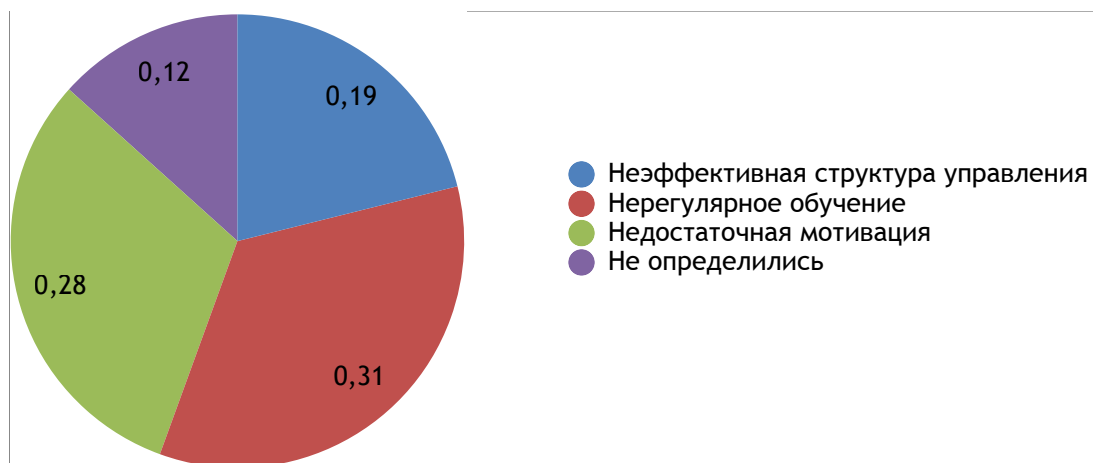


Рисунок 12 – Причины неполного соответствия квалификации, %

Видно, что основными факторами неполного соответствия квалификации респондентами названы нерегулярность обучения и мотивационный фактор.

Развитие экономики, системы управления и технологий определило желание персонала повышать квалификацию чаще, чем прописанные 1 раз в 3

года (рисунок 13).

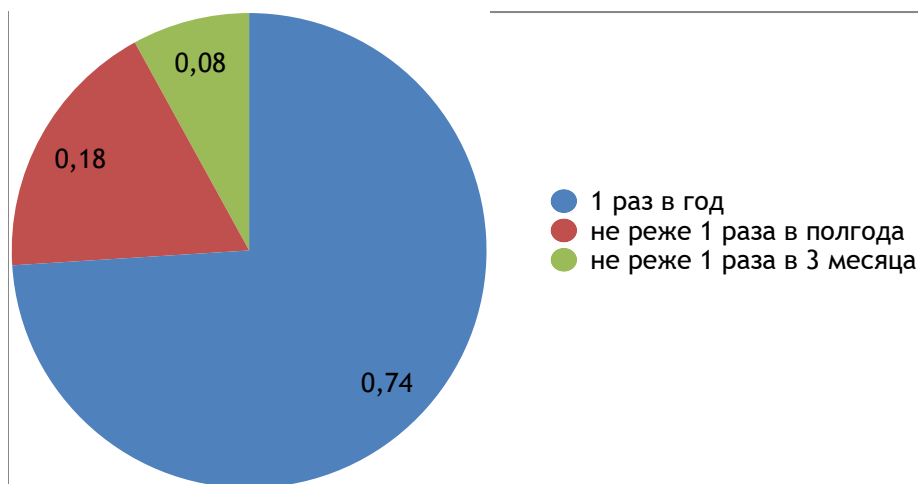


Рисунок 13 – Оптимальная частота обучения персонала, %

В заключение проведем SWOT-анализ управления персоналом предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – SWOT – анализ деятельности по управлению персоналом ООО «Стройкомплекс»

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Четко спланированное обеспечение рабочих необходимыми материалами 2. Контроль над качеством работы на всех этапах производственного процесса 	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение штата 2. Освоение новых технологий 3. Внедрение новых видов строительного-монтажных услуг 4. Сотрудничество с профильными учебными заведениями
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чрезмерная текучесть кадров. 2. Нерациональность мотивов поведения исполнителей. 3. Слабая связь результатов труда сотрудников с оплатой труда. 4. Недостаточное оснащение рабочих мест. 5. Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва. 6. Отсутствие налаженной системы стимулирования труда. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень преемственности 2. Высокая вероятность травматизма 3. Борьба между конкурирующими организациями за высококвалифицированный персонал 4. Нарушение трудовой дисциплины работниками

Таким образом, в результате оценки системы управления персоналом на ООО «Стройкомплекс» необходимо сделать вывод, что действующая система управления персоналом организации неэффективна и нуждается в изменении.

3 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»

3.1 Основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»

Руководствуясь анализом деятельности организации и проведенным во втором разделе методологическим обоснованием построения системы обучения персонала и развития, необходимо совершенствовать систему управления персоналом.

Проект совершенствования кадровой политики ООО «Стройкомплекс» должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы обучения основного производственного персонала.

1. По первому мероприятию, основным направлением снижения текучести кадров определим организацию их обучения в коллективе. Напомним, текучесть кадров в 2017г. составила 32,0%. Но при этом, возрастной анализ уволившихся сотрудников говорит о том, что 80% из них - молодые специалисты.

Для ориентации ООО «Стройкомплекс» на новаторство и инициативу необходимо все развитие персонала строить на принципах непрерывности и всесторонности обучения. Поэтому отчислять на обучение и повышение квалификации работников необходимо до 4% от ФОТ.

По видам обучения ориентация должна быть сделана на внешнее обучение через участие в семинарах, посещения курсов.

По целевому назначению: необходимо усилить работу по подготовке специалистов, по повышению квалификации и переподготовке кадров.

Необходимо также соблюдать установленную периодичность профессионального обучения персонала, способствовать стремлению работников к профессионализму и всестороннему развитию. Тем, кто прошел обучение создавать условия для полной реализации полученных знаний в практической деятельности.

Поскольку в компании существует значительная текучесть молодых кадров, нужно проводить их адаптацию и обучение с целью получения ими необходимого опыта и знаний, удержания на рабочих местах.

Обучение молодых специалистов предполагается путем сочетания методов наставничества и электронного (дистанционного) обучения. Наставничество будет отрабатывать навыки и умения, электронное обучение - теоретические знания.

Наставничество, как метод обучения молодых сотрудников, предполагает предварительную подготовку самого наставника. Им может быть выбран только тот руководитель, сотрудник, который прошел отбор, был зачислен в группу наставников и отвечает ряду требований:

- текущий уровень компетенции соответствует профилю должности, которую он занимает;
- внимательность при выполнении своей работы, а также по отношению к другим работникам;
- стаж работы в ООО «Стройкомплекс» не менее пяти лет;
- опыт в выполнении своих профессиональных обязанностей не менее трех лет;
- наличие личного желания стать наставником.

Для организации процесса обучения путем наставничества, руководитель выбирает кандидатуру и подписывает приказ о наставничестве. В соответствии с этим документом позже выполняются все действия по закреплению молодого сотрудника за конкретным инструктором, начислению последнему вознаграждения и другие вопросы.

Система обучения, основанная на технологиях e-learning, позволяет

централизованный контроль над обучением наряду с возможностью его адаптации к локальным потребностям. При этом учащиеся получают доступ к большему числу ресурсов, чем это было бы возможно в формате очного обучения, и не должны отрываться от своей основной работы для их посещения.

2. Основная задача аттестации - выявить потенциальные возможности работника, принятия кадровых решений, продолжение обучения, стимулирования и мотивации. Сертификация представляет собой юридическую основу для продвижения по службе персонала, путешествий, материального и морального стимулирования, пересмотра заработной платы, понижение в должности или увольнение. Аттестация персонала в организации, направленных на повышение уровня качества, определении степени загрузки и правильного использования, совершенствование стиля и методов управления.

Ключевой вопрос в кадровой работе с управленческим персоналом будет связан с формированием резерва на выдвижение. Особенность этой работы должна определяться потребностью для организации в ближайшей перспективе в управленцах нового типа, умеющих работать в рыночных условиях и своевременно принимать правильные решения в нестандартных ситуациях. Необходимо использовать индивидуальные формы подготовки резерва руководителей - по планам развития карьеры, индивидуальным планам подготовки, программам стажировки персонала. Для резерва необходимо разрабатывать специализированные программы обучения, совершенствовать систему оценки и аттестации персонала, формировать базу данных по резерву работников и готовить план личного развития каждого кандидата.

По повышению квалификации основного производственного персонала предлагается ввести регулярные тренировки. Это позволит вам развивать персонал, с одной стороны, а с другой - внутреннее обучение управлять бюджетом организации, по крайней мере, в 3 раза дешевле на улице.

3. Основной квалификации основного производственного персонала в

ООО «Стройкомплекс» выступает Корпоративное обучение. Он проводится посредством семинаров, консультаций и тренингов. Корпоративное обучение позволяет студентам предоставлять работникам с наиболее практичные инструкции и методы. Тренинги позволяют отработать и закрепить умения и навыки, чтобы эффективно организовать работу, выстроить систему, которая оперативно реагирует на любые изменения как внутренних, так и внешних факторов. Корпоративное обучение в ООО «Стройкомплекс» призван мотивировать участников программ обучения на использование полученных знаний в своей повседневной работе.

Обучение профессиональным навыкам главного производственного персонала ООО «Стройкомплекс» предлагается использовать для:

- исправлять недостатки в выполнении должностных обязанностей работника;
- пополнять недостающие знания;
- довести до автоматизма навыки в кризисных ситуациях;
- закрепить навыки в выполнении особо важных для предприятия функций.

Перед началом программы обучения, руководство ООО «Стройкомплекс» необходимо оценить свои потребности в обучении и развития персонала (который определяется, в частности, по результатам аттестации). Затем, на основе полученной информации и с учетом специфики деятельности, принята программа развития и обучения, полностью адаптированных к потребностям и задачам компании.

Таким образом, разработка и внедрение корпоративного обучения основного производственного персонала в ООО «Стройкомплекс», проект содержит несколько этапов:

Этап 1. Выявление потребностей организации.

- понимание текущей ситуации;
- уточнение целей и задач обучения; ожидаемых результатов обучения; категории, количества персонала и т. д.;

определение формата обучения;

- оценка и выбор программ обучения, развития;
- определение периода обучения.

Диагностика участников:

- интервью с работниками для выявления проблемных областей (развитие персонала); выявление и развитие готовности к обучению;
- возможно анкетирование по определению уровня знаний в области технологии, безопасности.

Этап 2. Принятие программы обучения и адаптации материалов.

В программе обучения используются учебные модели и примеры конкретных рабочих ситуаций и специальным оборудованием.

Этап 3. Учебная программа.

Формат обучения. Тренинги проводятся в интерактивном режиме

Методы:

- выполнение и анализ письменных и устных заданий;
- Ролевые игры и упражнения;
- практическая отработка навыков в форме моделирования рабочих ситуаций, проблем может быть решена путем совместного поиска решений всеми участниками рабочей группы.

Этап 4. Пост-тренинг.

Целью данного этапа является анализ и решение сложных рабочих ситуаций, закрепление сформированных навыков. Также в рамках этапа проводятся следующие мероприятия:

тестирование участников на предмет усвоения полученных знаний;

- через три недели после основной части тренинга приняли участие в консультационной сессии, продолжительностью 2-4 часа для всех участников;
- в течение года поддерживается интерактивное общение с тренером (телефон, Электронная почта);
- отбор проб или непрерывного контроля персонала.

Помимо корпоративного обучения, руководство ООО «Стройкомплекс» также можете использовать видео и audiotraining. Эти виды обучения используются без отрыва от работы, и в сравнении с корпоративных тренингов, осуществляется в основном за счет тренера извне и audiotraining менее дорогостоящим.

Для исследуемого предприятия эффективным представляется развитие модели смешанного обучения, т.е. когда в ООО «Стройкомплекс» в оптимальной пропорции будет использоваться как электронное обучение, так и очные учебные мероприятия, специфика которых много потеряла бы в интернетформате.

План-график обучения молодых специалистов (на примере сотрудников) рассчитан на один месяц и включает в себя блоки, показанные в таблице 9.

Таблица 9 – План-график обучения молодых специалистов (на примере основного производственного персонала) в 2019 г.

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01-02.07
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03-04.07
3. Изучение инновационных технологий в торговом бизнесе	Дистанционная форма	05-25.07
4. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26-30.07
5. Подведение итогов обучения, выдача сертификатов об окончании	-	31.07

Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 3-х лет - 12 чел.

Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также

внедрить систему аттестации персонала.

План обучения на второе полугодие 2019 г. показан в таблице 10.

Таблица 10 – План корпоративного обучения основного производственного персонала в ООО «Стройкомплекс» на 2 полугодие 2019 г.

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.07.2019
Семинар по вопросам хозяйственной деятельности предприятия	12.08.2019
Тренинг по тайм-менеджменту	09.09.2019
Лекция о морально-психологическом климате	14.10.2019
Тренинг по работе с клиентами	18.11.2019
Профессиональный мастер-класс	16.12.2019

Итак, проект совершенствования системы управления персоналом должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Мероприятия по обеспечению роста эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Стройкомплекс»

Реализация первого мероприятия может позволить снизить уровень текучести кадров молодых специалистов и получить экономию за счет отсутствия затрат на подбор, отбор и найму нового персонала взамен уволившихся сотрудников (таблица 11).

Таблица 11 – Эффект от обучения молодых специалистов в ООО «Стройкомплекс» (прогноз на 2019 г.)

Показатель	Величина
Текущая текучесть кадров, %	32,0
Прогнозная текучесть кадров, %	22,0
Стоимость обучения (группа молодых специалистов 12 чел.), тыс. руб.	$12*3,0 = 36,0$
Количество сохраненных молодых специалистов, чел.	5
Стоимость подбора, отбора и найма сотрудника	$17,4*5 = 87,0$
Эффект (п.5-п.3), тыс. руб.	51,0

Молодым специалистом считаем сотрудников со стажем работы до 3-х лет.

Расчет построен на основании утверждения экспертов, что обучение персонала позволяет снизить общий уровень текучести кадров до 10 п.п.

Текучесть персонала снизится на с 16 человек в 2017г. до 11 человек в 2018г, т.е. на 5 человек, что позволит получить экономию средств на подбор, отбор и найма нового персонала ООО «Стройкомплекс» в сумме 51,0 тыс. руб.

Также стоит отметить, что данное мероприятие можно применять для переподготовки кадров, имеющих более весомый стаж работы в организации.

Для расчета себестоимости проекта аттестации важно выделить все затраты, которые понесет компания ООО «Стройкомплекс». Затраты подразделяются на инвестиционные (единовременные) и текущие (затраты, которые компания несет в течение всего проекта). Для наглядности представим все затраты в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на проект в 2019 г.

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Затраты на обучение персонала	3,0
Затраты на приобретение дополнительной справочной литературы	0,5
Затраты на оплату юридической консультации при разработке нового проекта аттестации	5,0
Итого	8,5

Так как ООО «Стройкомплекс» не хватает опыта в создании и разработке такого вида проекта, необходимо обучить специалиста. Затраты на обучение можно отнести к инвестиционным затратам, так как эти затраты единовременные. Через определенное время можно будет отправить специалиста на курсы повышения квалификации.

Помимо инвестиционных затрат существуют текущие затраты, то есть те затраты, которые компания будет иметь ежегодно во время проведения аттестации сотрудников (таблица 13).

Таблица 13 – Текущие затраты на аттестацию в 2019 г. (проект)

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата сотрудникам	12,0
Программное обеспечение	2,0
Затраты на изготовление бланков приказов, анкет и др. печатной продукции	0,5
Административные издержки	7,0
Средства на премирование лучших сотрудников по результатам аттестации	10,0
Оплата услуг приглашенного на аттестацию эксперта	5,0
Итого	36,5

Аттестацию планируется возложить на заведующего и специалиста по кадрам. На период подготовки и проведения аттестации им планируется выплата премии в размере 7 тыс. руб. директору и 5 тыс. руб. специалисту по кадрам (включая начисления и взносы). Отсюда затраты на заработную плату возрастут на 12 тыс. руб. в год при условии, что плановая аттестация персонала проходит один раз в год.

Согласно данным таблиц 6 и 7, можно сказать, что общие затраты на внедрение аттестации составят 45,0 (8,5+36,5) тыс. руб.

Эффект от внедрения системы аттестации сложно измерить сразу, он

несет более перспективный характер. В то же время, вышеуказанные результаты могут проявиться в повышении прибыли от продаж на 3% (прибыль от продаж - 7688 тыс. руб.- данные главы 2), что составит $7688 * 0,03 = 230,6$ тыс. руб.

Экономический эффект показан в таблице 14.

Таблица 14 – Эффект от внедрения внутреннего обучения основного производственного персонала в ООО «Стройкомплекс» в 2019 г.

Показатель	Величина, тыс. руб.
Затраты на организацию внутреннего обучения	$6 * 2,0 = 12,0$
Стоимость внешнего обучения	$6 * 4,0 = 24,0$
Эффект (п.2-п.1)	12,0

Величина затрат рассчитана с учетом средней стоимости внешнего и внутреннего обучения в регионе.

По результатам расчетов в таблице 19, видно, что вследствие разницы стоимости обучения внешними и внутренними тренерами, ООО «Стройкомплекс» на обучении основного производственного персонала получает экономию в размере 12 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Проект совершенствования кадровой политики, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем их обучения;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы обучения основного производственного персонала.

Эффективность мероприятий определяется следующим:

1. Затраты на внедрение мероприятий согласно расчетов составят 93,0 тыс. руб.

2. Эффект согласно расчетов составит 293,6 тыс. руб.

3. Откорректированный эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 200,6 тыс. руб.

Внедрение мероприятий, включающих в себя совершенствование аттестации, обучения и мотивации персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Это повысит профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики и ООО «Стройкомплекс» в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом любого современного предприятия – это сознательная целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Среднесписочная численность персонала ООО «Стройкомплекс» в 2017 году при сравнении с 2016 годом возросла на 2 человека и составила 50 чел. Наибольший удельный вес занимают рабочие (76%), далее следует обслуживающий персонал с удельным весом 10%, доля специалистов - 3% и руководителей - 4% структуре 2017 г. Вся динамика абсолютных величин произошла только вследствие изменения количества рабочих.

Средний возраст персонала равен 37 лет. В структуре персонала преобладают сотрудники в возрасте 31-40 лет, их доля составляет 38% в 2015-2016 годах и 40% в 2017 году. Также значительна доля сотрудников в возрасте 26-30 лет – 34% в 2015 году, 35% в 2016 году и 36% в 2017 году. Сокращается доля персонала в возрасте до 25 лет с 23% в 2015 году до 19% в 2016-2017 гг. Таким образом, руководство организации постоянно работает над вопросами улучшения качественного состава персонала.

Значительная часть сотрудников ООО «Стройкомплекс», а именно более 70% - это дипломированные специалисты. Некоторые сотрудники предприятия параллельно учатся в вузах по заочной форме обучения.

Значения коэффициента по приему в исследуемом периоде возросло, при этом коэффициент по увольнению, равно как и коэффициент текучести кадров, очень высоки - от 9 до 36%. В целом, нестабильный период 2016-2017 гг. заставил обновить треть коллектива предприятия. В 2017 г. текучесть значительная, причем по причине «по собственному желанию» - 32%. Анализ показал, что на данном этапе развития ООО «Стройкомплекс» находится на стадии функционирования и близко к кризису.

Первичный анализ потребности в кадрах в ООО «Стройкомплекс»

выявляет две проблемы:

1. Высокая текучесть кадров
2. Трудности в привлечении нужных работников.

Согласно анкетированию персонала с выборкой - 50 человек, лишь 49% считают, что их квалификация полностью соответствует обязанностям, т.е. занимаемой должности. При этом основными факторами недостаточности или отсутствия необходимых знаний и навыков сотрудники назвали нерегулярность обучения и мотивационный фактор.

Развитие экономики, системы управления и технологий определило желание персонала повышать квалификацию чаще, чем прописанные 1 раз в 3 года.

Проведенный анализ показал, что для стабильной и перспективной работы ООО «Стройкомплекс» необходимо совершенствовать систему управления персоналом. В третьей главе был предложен проект совершенствования системы управления персоналом ООО «Стройкомплекс», который должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы обучения основного производственного персонала.

Эффективность мероприятий определяется следующим:

1. Затраты на внедрение мероприятий согласно расчетов составят 93,0 тыс. руб.
2. Эффект согласно расчетов составит 293,6 тыс. руб.
3. Откорректированный эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 200,6 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. - № 4. – С.51-56.
2. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 385 с.
3. Буряк, Елена Организация труда в условиях мобилизационной экономики / Елена Буряк. - М.: LAPLambertAcademicPublishing, 2015. - 252 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебное пособие. – М.: ТКВелби, Проспект, 2014. – 212 с.
5. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 268 с.
6. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2014. – 312 с.
7. Дергунов В.А. Развитие системы управления персоналом организации // Бизнес. - 2016. - № 10. - С.25-31.
8. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие. - 2015. - № 2. - С.16-21.
9. Ивашковская И.В., Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации //Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 2.- №. 4. - С.19-34.
- 10.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2014. - 371 с.
- 11.Катайкова А. А., Розанова Н. М. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы / А. А. Катайкова, Н. М. Розанова // TERRA ECONOMICUS. – 2016. - № 3 - С.8-21.
- 12.Красильников Е.В. Устойчивый рост компании: связь концепций жизненного цикла и финансово-экономических факторов, моделирование вероятности // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. - № 18. – С.1400-1419.

13. Миронцева А.В. Производственная безопасность в современных условиях. Опасности и угрозы производственной безопасности // Новая наука: История становления, современное состояние, перспективы развития : сборник статей международной научно-практической конференции : в 3 ч. Ч. 1. Уфа, 2017. – С. 140–143.
14. Наумова Е.Ю. Жизненный цикл развития человеческих ресурсов в социально-экономической системе // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 4. - С.17-19.
15. Ованесова Ю.С. Финансовые показатели определения стадий жизненного цикла организаций: исторический аспект / Ю. С. Ованесова // Аудит и финансовый анализ. - 2017. - № 5 – С.386-391.
16. Пахтусова В.Н. Методы определения стадий жизненного цикла // Экономические науки. – 2016. - № 52. – С.41-46.
17. Скороход А.Ю. Управление финансовыми рисками в условиях экономической нестабильности / А.Ю. Скороход // Современные проблемы корпоративных финансов / Под ред. М. В. Романовского, В. А. Черненко. – СПб., 2015. – С.91-100.
18. Современные проблемы корпоративных финансов / под ред. М. В. Романовского, В. А. Черненко. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 124 с.
19. Теория управления / Под ред. В. Г. Игнатова. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2016. - 374 с.
20. Жизненный цикл предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/8528-zhiznennyu-cikl-predpriyatiya>
21. Ицхак Адизес [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russia.adizes.com/ichak-adizes/>