

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ
РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студентки

очного отделения 4 курса группы 92071311

Костровой Дианы Владимировны

Научный руководитель
к.псих.н., доцент
Галанова Е.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	5
1.1. Понятие трудовых ресурсов, их классификация и характеристика ..	5
1.2. Роль и значение трудовых ресурсов.....	10
1.3. Эффективность трудовых ресурсов.....	16
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ УММ АО «КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ»	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика УММ АО «КМАпроектжилстрой».....	25
2.2. Анализ кадровых процессов в АО «КМАпроектжилстрой».....	33
2.3. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов УММ АО «КМАпроектжилстрой»	39
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДСИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ УММ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ»	48
3.1. Мероприятия по совершенствованию формирования трудовых ресурсов УММ в общей системе управления персоналом АО «КМАпроектжилстрой».....	48
3.2. Экономическая эффективность проекта.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Трудовые ресурсы являются первой производительной силой общественного производства, а производительность труда – определяющий критерий социально-экономического развития общества в целом.

Решение всего комплекса отношений требует последовательного и неуклонного повышения эффективности труда всех занятых в общественном производстве. Особое значение имеет наиболее полное и рациональное использование рабочих, инженерно-технического персонала, чьи достижения во многом обуславливают возможность дальнейшего расширения производства в любой отрасли и сфере деятельности, успехи хозяйства в целом.

В рыночных условиях функционирования для предприятий любой формы решающее значение приобретает проблема эффективного использования ресурсов. В этом контексте трудовые ресурсы представляют собой главную ценность, и рациональное управление ими создает объективные предпосылки успешного организационного развития.

Степень научной разработанности. Вопросы трудовых ресурсов предприятия составляют основу трудов Антосенкова Е.Г., Бобкова В.Н., Колосовой Р.П., Ройка В.Д., Сафонова А.Л., Генкина Б.Н., Меликьяна Г.Г., Никифоровой А.А., Костина Л.А., Разумова А.А., Воркунова С.А., Перовощикова Ю.С.

Объект исследования. УММ АО «КМАпроектжилстрой».

Предмет – способы повышения эффективности формирования трудовых ресурсов УММ АО «КМАпроектжилстрой».

Целью дипломного проекта является разработка рекомендаций по совершенствованию подсистемы формирования трудовых ресурсов Управления малой механизации в общей системе управления персоналом АО «КМАпроектжилстрой».

Для достижения поставленной цели в процессе исследования решались следующие задачи:

- 1) выявить роль и значение трудовых ресурсов;
- 2) изучить эффективность использования трудовых ресурсов в УММ АО «КМАпроектжилстрой»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию системы формирования трудовых ресурсов УММ в общей системе управления персоналом АО «КМАпроектжилстрой»;

Практическая значимость. Практическая значимость исследования обусловлена прикладным характером выводов, сделанных в проекте. Предложенные в проекте рекомендации могут быть использованы в практической деятельности АО «КМАпроектжилстрой» для повышения производственного потенциала предприятия.

Информационная база. Информационной базой исследования являются статистические и отчетные материалы, постановления, положения по премированию работников, законодательные и нормативные акты РФ.

Методы исследования. Методы исследования, используемые в дипломном проекте:

- 1) Методы эмпирического исследования: анализ документов, тестирование.
- 2) Методы обработки: качественный и количественный;
- 3) Метод интерпретации: структурный метод.

Структура представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы, приложением.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие трудовых ресурсов, их классификация и характеристика

Термин «трудовые ресурсы» возник в первые годы советской власти и использовался в обстановке централизованного управления людскими ресурсами страны. В условиях, когда наряду с правом на труд законодательно была закреплена обязанность каждого трудоспособного гражданина трудиться (или учиться с отрывом от производства), лица, длительное время без уважительных причин не работавшие, преследовались по закону и могли быть наказаны лишением свободы. Строгий статистический учет трудоспособного населения – трудовых ресурсов (наряду с ресурсам природными, материальными и финансовыми) был одним из элементов централизованного планирования экономики [35, с. 27].

С середины 1993 года российская статистика перешла на рекомендованную международными конференциями статистиков труда и Международной организации труда систему классификации населения, согласно которой оно делится на экономически активное и экономически неактивное.

Переход России от тоталитаризма и командно-административной экономики к экономике рыночной, к свободному труду и запрету на труд принудительный делает бессмысленным использование термина «трудовые ресурсы» в его прежнем толковании. Не могут относиться к трудовым ресурсам лица, которых иначе, как принудительно к труду не привлечешь. Правда, подобная аргументация не всем кажется убедительной; некоторые продолжают отстаивать населения, лиц, занятых учебой с отрывом от производства, и лиц, не занятых трудовой деятельностью и не обучающихся [41, с. 94].

Поэтому следует обосновать первую точку зрения на этот вопрос подробнее. Для начала нужно вспомнить, что словом «ресурсы» обозначаются разного рода средства, запасы, возможности, источники, которые можно использовать. Спрашивается, может ли предприятие считать своими материальными ресурсами какие-либо материалы, находящиеся в собственности другого предприятия, если последнее не собирается ему их ни продавать, ни, которые не работают и которых по закону нельзя заставить работать. Значит, нельзя называть ресурсом то, что не может быть использовано.

Сам по себе термин «трудовые ресурсы» вполне мог бы сохраниться в научном обороте, если бы он не нес бремя тяжелой «наследственности», связанной с нарушением прав человека. Сохраняя термин «трудовые ресурсы», мы вольно или невольно придаем ему то содержание, которое было сформулировано при появлении его в научном обороте в одной из статей академика С. Г. Струмилина в 1922 г. и не изменялось многие десятилетия [19, с.83].

Действительно, в экономике наряду с другими ресурсами присутствуют и человеческие ресурсы, т. е. ресурсы труда. Поэтому понятие «трудовые ресурсы» может иметь право на существование лишь в историческом аспекте. Применение же его сегодня для обозначения ресурсов труда искажает их содержание.

Реальными же людскими ресурсами труда, как это признано статистиками во всем мире, является экономически активное население.

Понятие «трудовые ресурсы» нашей статистики к принятому в международной практике учету рабочей силы, рекомендованному Международной организацией труда (МОТ) [6, с. 42].

Под трудовыми ресурсами понимают часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности.

Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяются системой законодательных актов. Они (границы и состав) менялись в разные периоды истории нашей страны.

Так, в первой пятилетке (1929-1932 гг.) нижняя граница трудоспособного возраста была установлена в 14 лет. К концу второй пятилетки (1935-1937 гг.) эта граница была повышена до 16 лет. В годы Великой Отечественной войны она вновь опустилась до 14 лет. В настоящее время граница трудоспособного возраста – 16 лет [13, с. 247].

Для уяснения понятия «трудовые ресурсы» необходимо знать, что, во-первых, в зависимости от возраста все население может быть разделено на три группы:

1. Лица, моложе трудоспособного возраста (в данное время – от рождения до 15 лет включительно);
2. Лица в трудоспособном (рабочем) возрасте: в России женщины от 16 до 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет включительно;
3. Лица, старше трудоспособного, т.е. пенсионного возраста, по достижении которого устанавливается пенсия по старости: в России женщины с 55, а мужчины с 60 лет.

Во-вторых, в зависимости от способности к труду различают трудоспособных и нетрудоспособных. Иначе говоря, люди могут быть нетрудоспособны в трудоспособном возрасте (например, инвалиды I и II групп допенсионного возраста) и трудоспособны в нетрудоспособном возрасте (например, работающие подростки и работающие пенсионеры по старости).

Исходя из сказанного, к трудовым ресурсам относятся:

- 1) население в трудоспособном возрасте за исключением инвалидов войны и труда I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях;
- 2) работающие лица пенсионного возраста;

3) работающие подростки в возрасте до 16 лет. По российскому законодательству подростки до 16 лет принимаются на работу по достижении ими 15-летнего возраста в исключительных случаях. Допускается также, в целях подготовки молодежи к труду, прием на работу учащихся общеобразовательных школ, профессионально-технических и средних специальных учебных заведений по достижении ими 14-летнего возраста с согласия одного из родителей или заменяющего его лица при условии предоставления им легкого труда. Не причиняющего вреда здоровью и не мешающего процессу обучения.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг [26, с. 11].

Численность этой группы населения включает занятых и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относят лиц обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лиц моложе 16 лет, которые в рассматриваемый период:

- а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу;
- б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;
- в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относят лиц в возрасте 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- а) не имели работы и заработка;
- б) зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы;
- в) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческие службы занятости, к администрации предприятий, помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела;

г) были готовы приступить к работе;

д) проходили обучение или переподготовку по направлению службы занятости.

Для отнесения лица к категории «безработный» необходимо одновременное наличие у него четырех первых условий.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Экономически неактивное население – это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

а) учащиеся, студенты, слушатели, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях;

б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;

в) лица, получающие пенсии по инвалидности;

г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;

д) отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск, исчерпав все возможности, но которые могут и готовы работать;

е) другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

Сравнение категорий «трудовые ресурсы» и «экономически активное население» показывает, что они не совпадают [57, с. 53].

Поворот нашей страны от тоталитарного строя и командно-административной экономики к экономике рыночной, к свободному труду и запрету труда принудительного, провозглашенных Конституцией Российской Федерации, делает бессмысленным использование понятия «трудовые ресурсы» в его прежнем содержании. Не могут относиться к трудовым ресурсам, т.е. к потенциально возможным источникам удовлетворения потребностей общества в рабочей силе, категории лиц, которых иначе как принудительно к труду не привлечешь.

Поэтому в условиях рыночных отношений и свободного труда реальное значение для экономики имеет численность экономически активного населения – рабочей силы как фактора, образующего рынок труда.

1.2. Роль и значение трудовых ресурсов

Развитие науки управления трудовыми ресурсами начинается с момента исторически сформировавшихся социально-трудовых отношений. В свою очередь, трудовые ресурсы и связанные с ними процессы появляются там, где необходимо их последующее использование. Формирование общего представления по проблеме управления трудовыми ресурсами, нашло отражение во множестве публикаций отечественных и зарубежных экономистов. Так, например, идеи М. Вебера нашли свое воплощение в микросфере человеческих мотиваций, ценностей и отношений. В то же время А. Смит высоко оценивал роль и место человека в системе управления человеческими ресурсами. Широкое освещение вопросов управления трудовыми ресурсами и регулирования рынка труда получили в работах: А. Ананьева, Т. Борзунова, В. Буланова, И. Баткаевой, Н. Волгина, Л. Ивановской, А. Ильченко, Т.Б. Турищевой, С. Карташова, А. Котляра, А. Кибанова, И. Кузнецовой, Ю. Одегова, Д. Саруханова, В. Кобалиной, Е. Митрофановой, А. Шелуса, Н. Быченко, А. Дадашева, В. Павленкова и других ученых.

Управление имеет место во всех системах материальной действительности и, следовательно, во всех общественно-экономических формациях трудящийся человек был и остается решающим фактором производства. Категория «рабочая сила» и ее производные – «индивидуальная рабочая сила», «совокупная рабочая сила» и др. – отражают лишь уровень научной абстракции человеческого фактора производства, который связан с анализом экономических отношений, однако носителями таких отношений являются сами люди, а не их рабочая сила. В исторической

ретроспективе вспомним слова Ш. Пасселье: «Нет богатства без основы, ресурсов, без богатств и управления, если нечем управлять» [8, с. 94].

Хотя существует достаточно много подходов к определению понятия «управление», но наиболее распространенным из них является следующее. Управление – наиболее эффективный способ целенаправленного воздействия субъекта управления на объект с целью изменения первоначального состояния и выведения его на более качественный уровень.

Управление трудовыми ресурсами является центральной проблемой управления общественным воспроизводством, поскольку оказывает значительное влияние на его наполняемость специфическим ресурсом для последующего использования в целях увеличения валового внутреннего продукта в стране.

Сущность любого явления выражается в его функциях, т.е. тех задачах, для решения которых оно предназначено. Согласно теории Анри Файоля, существует пять функций управления.

Не исключено, что в системе управления трудовыми ресурсами все эти функции имеют место. Перечислим ряд важных задач современного курса управления трудовыми ресурсами:

1. Выявление основных закономерностей формирования трудовых ресурсов, раскрытие новых форм и видов занятости, совершенствование системы подготовки и профессиональное повышение качества трудовых ресурсов, подготовки кадров.

2. Совершенствование распределения и перераспределения трудовых ресурсов внутри страны, особенности трудовой миграции трудовых ресурсов, особенности занятости и безработицы в отдельных регионах.

3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в условиях дефицита рабочей силы.

4. Повышение эффективности действующих и только что созданных рабочих мест, совершенствование профессионально-квалификационной структуры.

5. Разработка систем управления трудовыми ресурсами.

6. Совершенствование и проектирование государственных и региональных программ управления трудовыми ресурсами.

На современном этапе развития экономики России для преодоления сложных проблем, связанных с управлением трудовыми ресурсами, необходима качественно новая и более детальная проработка всех концептуальных вопросов. На наш взгляд, это достигается за счет моделирования процессов управления и их оптимизации. Сегодня мы приходим к выводу о значительном повышении качества формирования и использования трудовых ресурсов, как в рамках конкретной организации, так и на уровне государства. В ближайшем десятилетии ни одна организация не сможет выполнять свою миссию без качественно новых трудовых ресурсов, а государство – без таких организаций. Следовательно, качество управления трудовыми ресурсами – социально значимая проблема, стоящая перед большинством регионов [69, с. 95].

Глобальный и резкий поворот в истории нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал необходимость разработки новой парадигмы управления трудовыми ресурсами. Осуществляемые в стране экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство Российской Федерации в мировую экономику и занять в ней достойное место.

В ходе социально-экономических преобразований, глубоко затрагивающих сферу формирования и использования трудовых ресурсов России, появилась необходимость учета множества социально-экономических, политических и информационных составляющих. Основным критерием развития человека, а в целом и общества, является нравственная культура, профессионально-творческий потенциал, повышение благосостояния и укрепление здоровья нации.

В настоящее время развитие рыночных составляющих нашей страны обусловлено формированием новой модели управления народным

хозяйством. Эффективность труда, а собственно и качество выполняемой работы и производительность труда, поощряется до сих пор весьма слабо, поскольку основные рыночные процессы не получили достаточного развития. Все это принципиально противоречит требованиям современной экономики, стремящейся к рациональному использованию трудовых ресурсов. Важная особенность такой экономики состоит в том, что интеллектуальный потенциал рабочей силы в решающей степени определяется усилением конкуренции на товарном рынке, а также проводимых с этой целью организационных преобразований. Как следствие этого можно констатировать значительное повышение потребности в рабочей силе (трудовых ресурсов) высокой квалификации [11, с. 128].

Важнейшими социально-трудовыми показателями на отечественных предприятиях в условиях рыночных отношений являются обеспечение полной занятости трудовых ресурсов и высокой продуктивности труда, создание нормальных условий для работы персонала и повышение уровня оплаты труда, достижение надлежащего экономического роста и качества жизни работников. В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Экономический потенциал страны, национальное богатство и качество жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового или человеческого потенциала.

Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений понимают такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума [31, с. 243].

В рыночных отношениях потребность персонала на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Как на действующих предприятиях, так и на проектируемых и вновь создаваемых фирмах годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой расчета потребности всех категорий работников.

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей. В условиях рынка необходимый профессионально-квалификационный состав работников каждого предприятия формируется с учетом действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения.

На отечественных предприятиях, организациях и фирмах различных форм собственности принято всех работников подразделять на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие, а также ученики. Предусматривается

также подразделение работников этой категории на административно-управленческий и производственный персонал. К непромышленному персоналу обычно относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непромышленных подразделениях.

В последние годы все большее распространение получила практика подразделения персонала предприятия в зависимости от выполняемых функций на три основные категории: руководители, специалисты и служащие.

Руководители распределяются по структурам управления и звеньям управления.

По структурам управления руководители подразделяются на:

- линейных (возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей, а также их заместители);
- функциональных (возглавляющие коллективы функциональных служб).

По звеньям управления руководители:

- высшего (руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств);
- среднего (директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов);
- низового (мастера, прорабы, начальники небольших цехов).

Специалисты – это работники, занятые инженерно-техническими, экономическими работами (инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т.д.).

Служащие – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, кассиры, табельщики, учетчики и т.д.)

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одно их первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников.

1.3. Эффективность трудовых ресурсов

Эффективность использования трудовых ресурсов – важнейшее экономическое понятие, характеризующее результативность использования трудовых ресурсов; выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности: в сфере материального производства, в непроизводственной сфере, в сфере общественного, коллективного и частного производства.

Ведущее место среди показателей эффективности использования труда занимают показатели производительности труда:

- по экономическому содержанию – общественной, отраслевой и локальной (на отдельных предприятиях);
- по масштабам учета рабочего времени – измерители среднегодовой, среднедневной и среднечасовой производительности труда;
- по методам измерения – натуральные, трудовые, стоимостные показатели;

- по базе расчета – измерители абсолютного относительного уровня эффективности труда и экономии трудовых ресурсов.

Кроме того, выделяют частные показатели, характеризующие роль отдельных факторов (резервов) роста производительности труда; определяют показатель, обратный производительности труда, трудоемкость продукции (работ, услуг) и удельную трудоемкость; рассчитывают относительное высвобождение рабочей силы в результате роста производительности труда [19, с. 249].

Традиционная мера производительности труда – количество произведенного продукта на единицу труда. Говоря о способах повышения производительности, следует различать подходы к решению проблемы на макро- и микроуровне. Как в первом, так и во втором случае речь идет об эффективности использования трудовых ресурсов: но в первом случае – на уровне экономики в целом, а во втором – на уровне фирмы.

Когда экономисты рассуждают о низкой производительности труда в российской экономике, речь идет именно о макроаспекте, в рамках которого указывается на низкое соотношение добавленной стоимости, производимой экономикой в целом (или отдельными отраслями), к уровню задействованных трудовых ресурсов. Такое положение вещей в российской экономике объясняется рядом объективных причин.

Во-первых, в России велика доля государственного сектора экономики, для которого при действующей единой тарифной сетке основным мотивом служащих является минимизация трудовых усилий, а не максимизация производимого продукта.

Во-вторых, российская экономика рентоориентирована, (значительная доля отечественного ВВП приходится на сырьевой сектор), что само по себе подразумевает условность связи между полученными результатами и осуществленными трудовозатратами.

В-третьих, значительная часть ВВП приходится на естественно монопольный сектор, в котором пока слабо задействованы мотивационные механизмы.

В-четвертых, для крупных российских предприятий традиционно важной остается социальная функция. Характерная для таких предприятий избыточная занятость автоматически означает низкую производительность труда.

В-пятых, слабо развит малый бизнес, по определению более гибкий и более производительный по сравнению со сложно организованными иерархическими образованиями. Весьма слабо представлен сектор высоких технологий, для которого характерна наиболее высокая производительность труда.

В-шестых, существует заметная структурная диспропорция между спросом на труд со стороны бизнеса и предложением со стороны образовательной системы.

Из характеристики вышеуказанных проблем вытекают макроэкономические меры, способствующие повышению производительности труда в российской экономике:

- снижение доли государственного сектора и повышение мотивации задействованного в нем персонала,
- устранение структурных диспропорций в экономике,
- внедрение конкурентных схем в сфере естественных монополий,
- развитие малого бизнеса, устранение структурных сдвигов между спросом на труд и предложением труда, в частности, путем развития узкоспециализированного бизнес-образования [41, с. 241].

На микроуровне проблема производительности труда, как правило, сводится к эффективности организации менеджмента на предприятии. С этой точки зрения способы оценки и управления производительностью производственных работников и управленческого аппарата действительно отличаются.

Труд производственных работников с точки зрения экономической теории является ресурсом общего назначения. Относительно трудовых ресурсов такого типа сравнительно легко выстраиваются системы мотивации (результаты труда привязываются к уровню оплаты) и контроля (оценивается норма выработки). Это становится возможным в силу того, что процесс производства стандартизован, а результаты труда отдельных работников легко идентифицируемы. Труд работников управленческого звена – ресурс специфический. Уникальность системы знаний топ-менеджера, как правило, специфичных по отношению к предприятию, обуславливает сложность построения системы контроля. В этом случае на первое место выходит система мотивации, выстраиваемая с помощью дополнительных мер не денежного характера: участие в собственности предприятия, предоставление социального пакета и др.

Дополнительная проблема обусловлена тем, что, как правило, значительно проще оценить результат работы команды менеджеров в целом, чем дать оценку каждому топ-менеджеру в отдельности. С учетом этого система стимулирования работников управленческого звена должна быть построена таким образом, чтобы каждый из них был заинтересован не только в результатах труда собственной структурной единицы, но и в результатах компании в целом, например за счет участия в собственности. На технологическом уровне решение проблемы оценки вклада отдельных менеджеров может упростить построение системы качества на основе бизнес-процессов, устанавливающей строгое соответствие между выполняемыми функциями и ответственными исполнителями [6, с. 94].

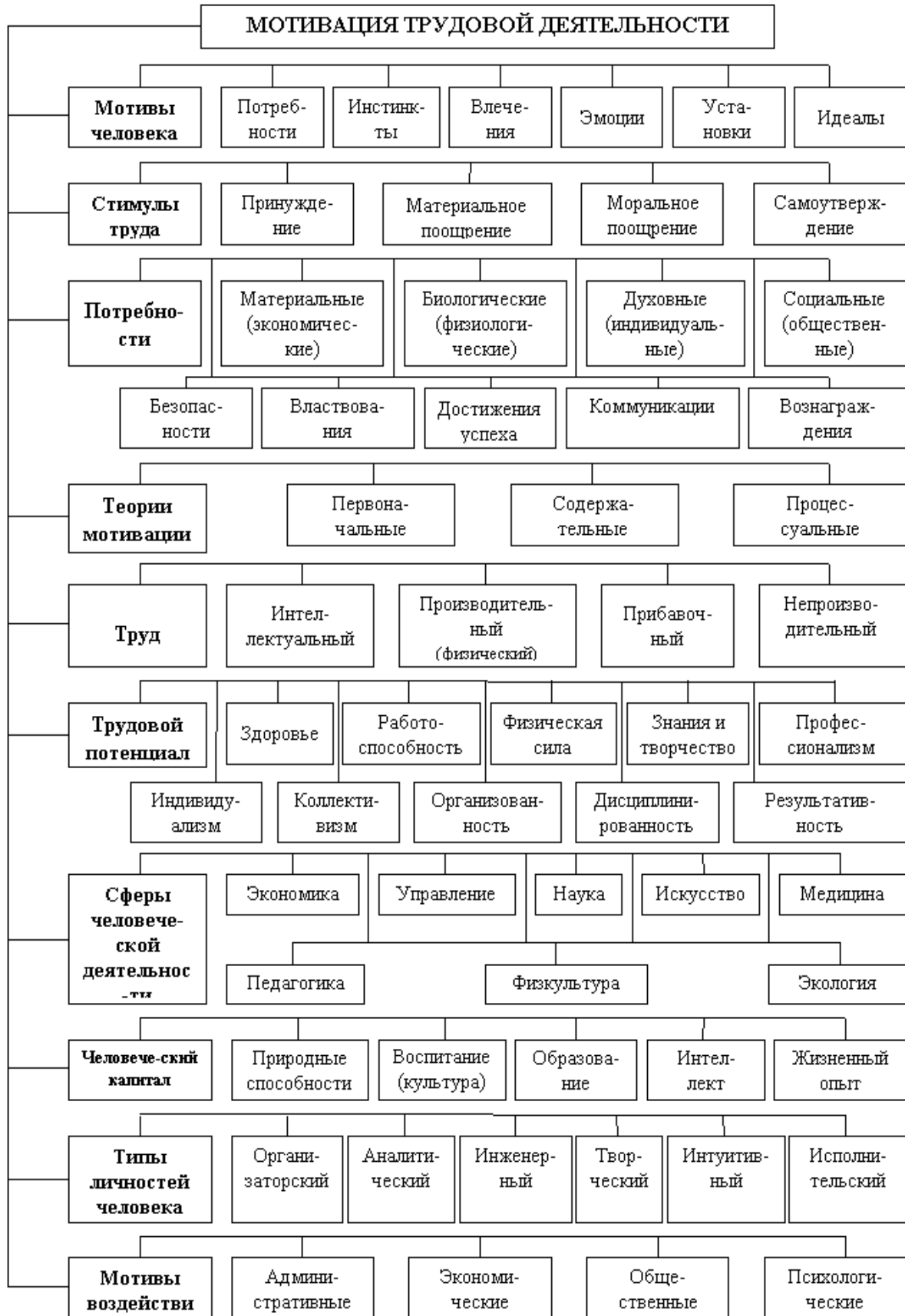


Рис. 1.1 Система мотивации персонала

В то же время микро аспект является вторичным по отношению к макро аспекту: ведущие российские менеджеры давно и эффективно используют самые современные схемы управления персоналом. Проблема заключается в том, что в описанных выше российских макроэкономических условиях эффективный менеджмент остается по-прежнему мало востребованным. До тех пор пока не будут устранены глобальные макроэкономические противоречия, в российской экономике сохранится низкая производительность труда.

В настоящее время уровень безработицы (по официальным данным) достаточно низкий, хотя он и постепенно повышается. Оценить действительные масштабы безработицы довольно трудно. Наряду с зарегистрированной существует скрытая безработица (вынужденные отпуска и неполная рабочая неделя).

В то же время велика скрытая, официально не фиксируемая «теневая» занятость по найму и индивидуальная трудовая деятельность. Невозможность ее учета создает искаженное представление об уменьшении занятости. Значительная часть работников, не имеющих официального трудового дохода, либо имеет «теневой доход», либо за ним сохраняется временно не функционирующее рабочее место. Безработица реально не стала острой социальной проблемой в общественном масштабе (хотя в различных регионах страны ситуация существенно различается). До сих пор преобладает увольнение работников по собственному желанию, а не вследствие сокращения потребности предприятий в рабочей силе. В то же время процесс перемещения рабочей силы из «легального» сектора экономики в «теневой» (даже при тенденции к его замедлению) в целом имеет отрицательный характер, хотя и неоднозначен по последствиям [35, с. 82].

С одной стороны, он позволяет сохранить или даже увеличить доход работника, смягчить социальные последствия кризисных явлений в официальной экономике и обеспечить удовлетворение тех потребностей

общества, которые она по тем или иным причинам не может удовлетворить. Другой стороны, истощаются трудовые ресурсы страны в целом, усиливаются диспропорции в экономике, снижается собираемость налогов и т.д.

На сегодняшний день главной проблемой занятости остается не безработица, а неэффективное использование трудоустроенной рабочей силы, в первую очередь находящейся в вынужденном простое. В связи с этим значительную часть населения беспокоит угроза потери работы.

В настоящее время ситуация на рынке труда приобретает новые черты.

Во-первых, многолетняя скрытая безработица, которой сопутствует ей же обусловленный дефицит рабочей силы, продолжается. Падение производства, с одной стороны, и низкая эффективность организации производства и труда с другой, увеличивают масштабы недоиспользования работников.

Во-вторых, возникли существенные сбои в воспроизводстве профессионально-квалификационной структуры занятых. Не восполняется естественное выбытие рабочих старших возрастов по многим профессионально-квалификационным группам. Тем самым ставится под угрозу развитие ведущих отраслей народного хозяйства прежде всего машиностроения. В целом масштабы и уровень профессиональной подготовки рабочих массовых профессий не соответствует перспективным требованиям. Перераспределение занятых по отраслям (прежде всего возрастание удельного веса непроизводственной сферы), в целом необходимое и прогрессивное, не только превышает нынешние возможности народного хозяйства, но и нередко осуществляется нерационально (непомерно высокая доля охранных структур, нехватка учителей и медицинских работников) [19, с. 133].

В целом основные характеристики занятости (ее структура, динамика и т.д.) в большей мере свидетельствуют о сохранении прежней

неудовлетворительной ситуации с использованием рабочей силы, чем о ее рыночных преобразованиях.

Особый интерес представляет анализ положения молодежи на российском рынке труда. Его необходимость обуславливается двумя важнейшими обстоятельствами: во-первых, молодые люди составляют около 35% трудоспособного населения России, во-вторых, они – будущее страны.

Молодежь уже сегодня во многом определяет политические, экономические и социальные процессы в обществе. Вместе с тем она во всем мире является одной из наиболее уязвимых групп на рынке труда.

На молодежный возраст приходятся главные социальные и демографические события в жизненном цикле человека: завершение общего образования, выбор и получение профессии, вступление в брак, рождение детей. Эта категория населения подразделяется на ряд групп, определяющих положение на рынке труда.

Подростковая группа (молодежь до 18 лет) представляет в основном учащихся средних школ и профессиональных училищ. В большинстве они не вовлечены в трудовую деятельность. Однако значительное снижение жизненного уровня большей части населения изменило жизненную позицию этой категории молодежи. Многие из них стремятся заработать деньги любым путем. Чаще всего это самозанятость, вроде мойки машин и торговли газетами или работа в «теневом» секторе экономики. Легальный рынок неквалифицированного детского труда крайне узок. Поэтому если не решать проблему государственного контроля за детской занятостью, возникнет опасность увеличения криминального потенциала общества [56, с. 243].

Молодежь в возрасте 18-24 лет – это студенты и молодые люди, завершающие или завершившие профессиональную подготовку. Они являются самой уязвимой группой, вступающей на рынок труда, так как не имеют достаточного профессионального и социального опыта, и в силу этого менее конкурентоспособны.

В 25-29 лет молодые люди уже в основном имеют определенную квалификацию, некоторый жизненный и профессиональный опыт. Они знают, чего хотят, чаще всего уже имеют собственную семью и предъявляют достаточно высокие требования к предлагаемой работе.

Снижение общего уровня жизни населения привело к сверхзанятости среди учащейся молодежи, вынужденной работать в свободное от учебы время. Возрастает также количество предложений за счет выпускников учебных заведений.

Решающим фактором в развитии производства всегда и везде выступает труд человека. Труд, как всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой, представляет собой вечное и естественно условие человеческой жизни.

Обязательным условием процесса труда является соединение работника, обладающего совокупностью физических и духовных способностей к труду – рабочей силой, со средствами производства. Следовательно, главной производительной силой общества являются трудовые ресурсы.

Выводы по главе 1.

Под трудовыми ресурсами понимают часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности.

Важнейшими социально-трудовыми показателями на отечественных предприятиях в условиях рыночных отношений являются обеспечение полной занятости трудовых ресурсов и высокой продуктивности труда, создание нормальных условий для работы персонала и повышение уровня оплаты труда, достижение надлежащего экономического роста и качества жизни работников. В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ УММ АО «КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика

УММ АО «КМАпроектжилстрой»

Акционерное общество «КМАпроектжилстрой» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 01.07.1992 г. № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества», путем акционирования и приватизации государственного предприятия Проектно-строительное объединение «КМАпроектжилстрой» является его правопреемником, приобретает права и несет обязанности, возникшие у указанного предприятия до момента его преобразования в акционерное общество.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Акционерное общество «КМАпроектжилстрой». Место нахождения: Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Конева, 17.

Общество вправе в установленном порядке открывать расчетный, валютный и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Предприятие имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

АО «КМАпроектжилстрой» для достижения целей своей деятельности может от своего имени приобретать и осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, предоставляемые законодательством для открытых акционерных обществ, нести обязанности, от своего имени

совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие может создавать самостоятельно или совместно с другими Обществами, товариществами, кооперативами, предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами на территории РФ предприятия и организации с правами юридического лица в любых допустимых законом организационно-правовых формах. Общество вправе иметь дочерние и зависимые Общества с правами юридического лица.

Целью деятельности АО «КМАпроектжилстрой» является получение прибыли.

Особенностью Компании является замкнутый цикл строительства. Все, от архитектурного замысла, до эксплуатации сданных микрорайонов под ключ, выполняется подразделениями компании численностью работающих более 1000 человек. Гарантия современного и качественного строительства - более чем 38-летний опыт работы на строительном рынке жилья. Основной отличительной чертой является то, что «КМАпроектжилстрой» выступает одновременно в качестве проектировщика, инвестора, заказчика и генерального подрядчика. Такой комплексный подход позволил профессионально осуществлять реализацию строительных проектов любой сложности. Компания несет полную ответственность за отдельно построенный дом и за микрорайон в целом.

Акционерное общество «КМАпроектжилстрой» - это многопрофильная строительная организация, которая имеет 13 структурных подразделений (СУ-4, СУ-5, СУ-6, СУ-7, СУ-8, УПТК, УММ, ЗСМ и др.), где трудятся 2645 чел. и 8 дочерних предприятий (ЗАО «Торговый Дом» Новый стиль»; База отдыха «Улыбка» и др.), с общей численность около 500 человек.

Управление малой механизации является структурным подразделением акционерного общества «КМАпроектжилстрой». Управление вошло в состав акционерного общества «КМАпроектжилстрой» 9 октября 1992 года с момента государственной регистрации АО

«КМАпроектжилстрой» в качестве юридического лица. Полное официальное наименование Подразделения - Управление малой механизации АО «КМАпроектжилстрой», сокращенное наименование - УММ АО «КМАпроектжилстрой». Местонахождение Подразделения: 309511, Белгородская область, город Старый Оскол, район «Сад пенсионеров».

Начальник Управления – Кобров Вячеслав Викторович.

Главный инженер Управления - Мацнев Николай Васильевич.

УММ является важнейшим звеном в производственной цепочке АО «КМАпроектжилстрой». Главной задачей Управления является бесперебойное обеспечение строительно-монтажных управлений необходимыми механизмами, грузоподъемными машинами, оборудованием и приспособлениями. В рамках решения этой задачи работники УММ производят следующие виды работ:

- перебазировка, монтаж-демонтаж, пусконаладочные работы, эксплуатация и техническое обслуживание башенных кранов;
- перебазировка, монтаж-демонтаж, пусконаладочные работы, эксплуатация и техническое обслуживание передвижных кранов на гусеничном ходу;
- монтаж, пусконаладочные работы и ввод в эксплуатацию пассажирских лифтов;
- эксплуатация, ремонт и техническое обслуживание автомобильных, передвижных кранов и кранов на спецшасси;
- ремонт и наладка приборов безопасности;
- монтаж-демонтаж, пусконаладочные работы, эксплуатация и техническое обслуживание грузопассажирских и фасадных строительных подъемников;
- монтаж, пусконаладочные работы, эксплуатация и техническое обслуживание бетононасоса, гидрораспределительной стрелы, штукатурно-растворных станций, бетоноотделочных, бетонозаглаживающих машин и другого сложного строительного оборудования;

- эксплуатация и техническое обслуживание экскаваторов и фронтальных погрузчиков;

- все виды ремонтов механического оборудования, узлов, агрегатов, изготовление необходимых деталей и др.

Высококвалифицированный ремонтный и обслуживающий персонал управления поддерживает сложное высокотехнологическое оборудование в технически исправном состоянии, проводит весь комплекс необходимых регламентных работ по ремонту и обслуживанию механизмов.

Специалистами Управления ведётся постоянная работа по увеличению производительности оборудования, уменьшению доли ручного труда при проведении строительных работ, внедрению в производство новых высокопроизводительных видов инструмента, приспособлений и техники. Так в 2007-2008 годах в производственный процесс были внедрены механизмы импортного производства:

- кран башенный QTZ-160,
 - кран самоходный на пневмоходу TADANO GR-700,
 - погрузчик фронтальный KOMATSU WA420,
 - бетононасос Putzmeister BSA-1407-D,
 - гидрораспределительная стрела Putzmeister MX-32
 - машина бетоноотделочная Kpeder K436 2-T Honda GX620,
 - машина бетонозаглаживающая WEBER PG-90,
 - подъемник грузопассажирский Alimak Scando DOL 14/30
- и др.

Такое динамичное поступательное развитие УММ было бы невозможно без внимания и помощи, которое оказывает руководство АО «КМАпроектжилстрой» в вопросах финансирования и закупки новой техники, а также без трудовых усилий высококвалифицированного, технически грамотного, добросовестного персонала Управления. Именно трудовой вклад работников УММ, их производственный опыт, неравнодушное отношение к работе позволяет надеяться на повышение

эффективности использования средств механизации и дальнейшее успешное развитие Управление малой механизации АО «КМАпроектжилстрой».

Помимо решения основной задачи по обеспечению подразделений АО «КМАпроектжилстрой» необходимыми механизмами, УММ АО «КМАпроектжилстрой» предоставляет услуги по проведению строительно-монтажных и погрузочно-разгрузочных работ грузоподъемными и строительными механизмами сторонним организациям и физическим лицам.

Для проведения оценки эффективности деятельности АО «КМАпроектжилстрой» рассмотрим хозяйственную и финансовую деятельность АО «КМАпроектжилстрой».

Выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 14892 тыс. руб., то есть на 21,4 %, и составила 120587 тыс. руб., тогда как в 2014 году она была равна 135479 тыс. руб., а в 2016 году снизилась на 39887 тыс. руб., то есть на -29,44% и составила 95592тыс. руб.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг – это денежное выражение текущих затрат на производство и реализацию данных товаров, продукции, работ, услуг.

Данный показатель составлял: в 2014 году – 140223 тыс. руб., в 2015 году - 120021 тыс. руб. и в 2016 году – 90628 тыс. руб.

Таким образом, себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг имела тенденцию снижения от уровня 2014 года: в 2015 году – на 20202 тыс. руб. (-14,4 %), а в 2016 году – на 49595 тыс. руб. (-35,4%).

Валовая прибыль – это сумма прибыли или убытков от реализации продукции, работ, услуг, а также основных фондов и нового имущества предприятия и доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расхода по этим операциям.

В 2014 году валовая прибыль АО «КМАпроектжилстрой» была равна – 4744 тыс. руб., в 2015 году она составляла 566 тыс. руб., а в 2016 году 4964 тыс. руб. Из данной динамики следует, что с убытка в 2015 году происходит

постоянное увеличение валовой прибыли до 4964 тыс. руб. в 2016 году, то есть на 205%.

Средние показатели годовой стоимости в АО «КМАпроектжилстрой» в 2014 – 2016 годах составляли:

- среднегодовая стоимость имущества: в 2014 году – 15008 тыс. руб., в 2015 году – 14789,5 тыс. руб., и в 2016 году – 13722,5 тыс. руб. То есть по сравнению с уровнем 2014 года в 2015 году среднегодовая стоимость имущества АО «КМАпроектжилстрой» уменьшилась на 218,5тыс. руб., или на 1,46 %, а в 2016 году она уменьшилась на 1285,5 тыс. руб., или на 8,57 %;

- среднегодовая стоимость основных средств: в 2014 году – 15008 тыс. руб., в 2015 году – 14790тыс. руб., и в 2016 году – 13722,5 тыс. руб. То есть по сравнению с уровнем 2014 года в 2015 году среднегодовая стоимость основных средств АО «КМАпроектжилстрой» понизилась на 218 тыс. руб. (-1,45 %), а в 2016 году она снизилась на 1285,5 тыс. руб. (-8,57%);

- среднегодовая стоимость оборотных средств: в 2014 году – 36742,5 тыс. руб., в 2015 году – 38859 тыс. руб., в 2016 году – 32603,5 тыс. руб. То есть по сравнению с уровнем 2014 года в 2015 году среднегодовая стоимость оборотных средств АО «КМАпроектжилстрой» увеличилась на 2116,5 тыс. руб., или на 5,76 %, и в 2016 году она уменьшилась на 3239 тыс. руб., или на 8,82 %.

Показатель фондоотдачи показывает, какая сумма выручки от продажи приходится на единицу стоимости основных средств. Данный показатель в 2014 году составлял 9,03, в 2015 году- 8,15, в 2016 году -6,97.

Таким образом, фондоотдача снизилась в 2015 году на 0,88 и в 2016 году – на 2,06 по сравнению с базисным 2014 годом. Снижение фондоотдачи свидетельствует об интенсивности снижения выпуска продукции.

Другим показателем эффективности использования средств является показатель фондоемкости – показатель, обратный фондоотдаче. Показатель фондоемкости в 2014 году был равен 0,11, в 2015 году – 0,12 и в 2016 году – 0,14. Таким образом, видно, что данный показатель увеличился на 0,03 в 2016

году.

Фондовооруженность – это показатель, характеризующий оснащенность работников предприятия основными производственными фондами, то есть стоимость основных средств, приходящаяся на одного работающего рабочего. В 2014 году данный показатель составлял 29,26, в 2015 году – 32,22 и в 2016 году – 29,9.

Таким образом, данный показатель в 2015 году по сравнению с базисным 2014 годом увеличился на 2,96 (10,11 %), в 2016 году он увеличился в сравнении с 2014 годом на 0,64 (2,19%).

Исходя из расчётов, в 2015 году произошло уменьшение коэффициента оборачиваемости оборотных средств на 0,59 или на 16%, это изменение имело место за счёт силы влияния выручки от реализации продукции (-10,99%) и влияния среднегодовой стоимости оборотных средств (5,76%). Совокупное влияние факторов на изменение коэффициента оборачиваемости оборотных средств в 2015 году составило -5,23% (-10,99 + 5,76).

В 2016 году также произошло уменьшение коэффициента оборачиваемости оборотных средств по сравнению с уровнем 2015 года на 20,48%, на это отклонение повлияло снижение выручки от реализации продукции (-29,44) и влияния среднегодовой стоимости оборотных средств (-8,82). Совокупное влияние этих факторов в 2016 году составило -38,26 (-29,44 + -8,82).

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в днях в 2014 году равнялся 98 дням, в 2015 году – 116 дням и в 2016 году – 123 дням. Таким образом, оборачиваемость оборотных средств в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 18 дней, а в 2016 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 25 дней.

Производительность труда определяет эффективность труда на предприятии. В 2014 году данный показатель составлял 262,5 тыс. руб., в 2015 году – 274,4 тыс. руб. и в 2016 году – 272,2 тыс. руб. Таким образом, в 2015 году он повысился по сравнению с 2014 годом на 11,9 тыс. руб. (-

4,53%), в 2016 году увеличился по сравнению с 2014 годом на 9,7 тыс. руб.

Фонд оплаты труда в 2014 году составлял 45479 тыс. руб., в 2015 году – 46532 тыс. руб. и в 2016 году 36352 тыс. руб. То есть в 2015 году фонд оплаты труда повысился от уровня 2014 года на 1053 тыс. руб., или на 2,32%, а в 2016 году он снизился от уровня 2014 года – на 9127 тыс. руб., или на 20%. Среднемесячная заработная плата одного работника в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 1057 руб. или на 14,34%, а в 2016 году данный показатель составлял 6586 руб., то есть произошло снижение на 787 руб., или на 10,67% от уровня 2014 года.

Конечным показателем деятельности любой организации, в том числе и АО «КМАпроектжилстрой», является прибыль. Она представляет собой реализованную часть чистого дохода, созданного прибавочным трудом. Значение прибыли обусловлено тем, что, с одной стороны, она зависит от качества работы предприятия, повышает экономическую заинтересованность его работников в наиболее эффективном использовании ресурсов, так как прибыль – это основной источник производственного и социального развития предприятия, а с другой – она служит важнейшим источником формирования государственного бюджета. Если АО «КМАпроектжилстрой» в 2014 году получало убыток от реализации своей продукции 4744 тыс. руб., то в 2015 и 2016 годах деятельность предприятия стала прибыльной 566 тыс.руб. и 4964 тыс.руб. соответственно.

В 2016 году прибыль от продаж составила 3231 тыс. руб. Финансовый результат от обычной деятельности также положительный и составляет 4964 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что, не смотря на то, что предприятие АО «КМАпроектжилстрой» в 2014 и 2015 годах получало убыток, все же получило незначительную прибыль в 2016 году и вышло из глубокого кризиса, но все же требует продолжения финансового оздоровления.

Анализируя финансовое состояние АО «КМАпроектжилстрой» можно сделать вывод о том, что среди рассматриваемых показателей производственной программы наблюдается отрицательная динамика.

Колебание показателей свидетельствует о нестабильной производственной и финансовой деятельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в целях повышения эффективности производства АО «КМАпроектжилстрой», качества работы и профессионального образования, отделом кадров проводятся работы по подбору и расстановке руководящего состава, специалистов, рабочих.

2.2 Анализ кадровых процессов в АО «КМАпроектжилстрой»

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом является необходимым элементом этого взаимодействия.

Таблица 2.1

Динамика движения рабочей силы в АО «КМАпроектжилстрой»

в 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	3248	3190	3100
Принято всего, чел.	45	38	59
Выбыло всего, чел.	32	29	38
- по сокращению штатов:	6	8	11
- по собственному желанию:	23	17	24
- за нарушение трудовой дисциплины	3	4	3
Коэффициент оборота по приему	1,38	1,2	1,9
Коэффициент оборота по выбытию	0,98	0,9	1,2
Коэффициент постоянства кадров	99,0	99,1	98,7
Коэффициент текучести кадров	0,8	0,65	0,87

Коэффициент оборота по приему сотрудников рассчитывается с помощью формулы:

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

$$\text{Коэффициент оборота по приему}_{2014} = \frac{45}{3248} * 100\% = 1,38$$

$$\text{Коэффициент оборота по приему}_{2015} = \frac{38}{3190} * 100\% = 1,2$$

$$\text{Коэффициент оборота по приему}_{2016} = \frac{59}{3100} * 100\% = 1,9$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию}_{2014} = \frac{32}{3248} * 100\% = 0,99$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию}_{2015} = \frac{29}{3190} * 100\% = 0,9$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию}_{2016} = \frac{38}{3100} * 100\% = 1,2$$

Следующим важным показателем работы с кадрами является коэффициент постоянства кадров, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Списочная численность на нач. периода} - \text{число увол. за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент постоянства}_{2014} = \frac{3248-32}{3248} * 100\% = 99,0$$

$$\text{Коэффициент постоянства}_{2015} = \frac{3190-29}{3190} * 100\% = 99,1$$

$$\text{Коэффициент постоянства}_{2016} = \frac{3100-38}{3100} * 100\% = 98,7$$

По данным расчетам можем наблюдать, что наименьший показатель постоянства кадров характерен для 2016 года, наивысший – для 2014 года. Также необходимо рассмотреть коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{Уволенные по собств. жел.+увол. за наруш тр. дисц.}}{\text{Средне списочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент текучести кадров}_{2014} = \frac{23+3}{3248} * 100\% = 0,8$$

$$\text{Коэффициент текучести кадров}_{2015} = \frac{17+4}{3190} * 100\% = 0,65$$

$$\text{Коэффициент текучести кадров}_{2016} = \frac{24+3}{3100} * 100\% = 0,87$$

Основные категории персонала АО «КМАпроектжилстрой» представлены на рисунке 2.2.

Таблица 2.2

Динамика структуры персонала АО «КМАпроектжилстрой»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Персонал, всего	3248	3190	3100
в том числе:			
1.Руководители	12	12	12
2. Специалисты	37	36	36
3. Рабочие	3199	3142	3052

В процентном соотношении категории персонала представлены на рисунке 2.3.

Рабочие составляют 98,5% от общего числа работников, доля специалистов от общего числа работников составляет 1,%, руководителей 0,4%.

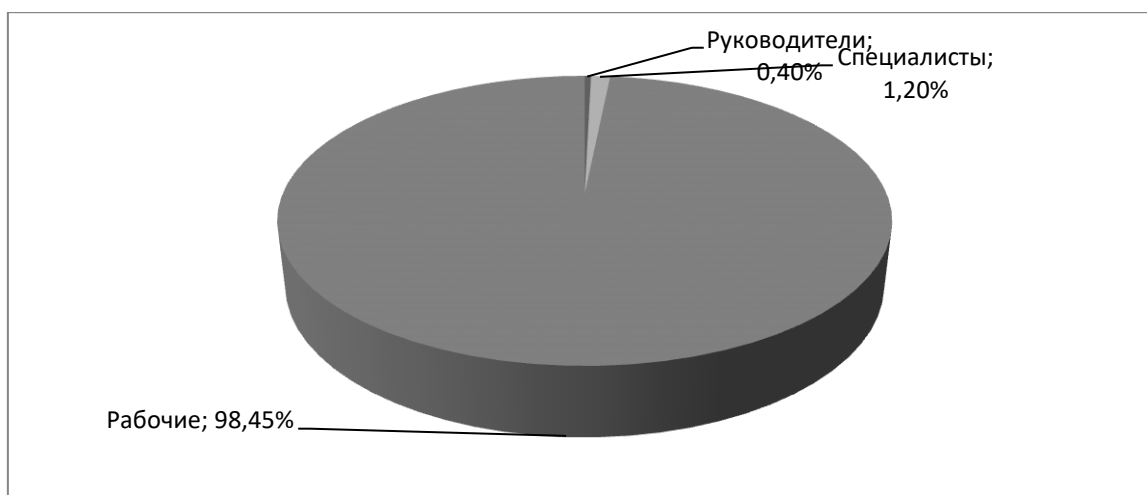


Рис. 2.1 Структура персонала по категориям (%)

Важной характеристикой персонала является распределение по возрасту (таб. 2.3).

Таблица 2.3

Распределение персонала АО «КМАпроектжилстрой» по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	0	0	0	56	1,8
20 – 30	1	8	6	17	917	30
30 – 40	3	25	9	24	845	27,2
40 – 50	5	42	14	39	791	26
50 – 60	2	17	5	14	425	14,4
Свыше 60	1	8	2	6	18	0,6
Итого	12	100	36	100	3052	100

Анализ данной таблицы показал, что 42% руководителей находятся в возрастной группе от 40 до 50 лет, 25% в возрасте от 30 до 40 лет и 17% в возрасте от 50 до 60 лет. Среди специалистов 39% можно отнести к возрастной группе от 40 до 50 лет, 24% в возрасте от 30 до 40 лет, 17% специалистов относятся к возрастной группе от 20 до 30 лет. Среди рабочих

30% относятся к возрастной группе от 20 до 30 лет, 27,2% - к группе от 30 до 40 лет и 26% к возрастной группе от 40 до 50 лет.

Анализ гендерного состава коллектива показал преобладание мужчин над численностью женщин (таб.2.4)

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу

Группы работников по полу	Кол-во мужчин	Кол-во женщин
Руководители	7	5
Специалисты	21	15
Рабочие	1979	1025
итого	2007	1045

Данный факт обусловлен особенностями производственных процессов в АО «КМАпроектжилстрой». В процентном соотношении распределение персонала по полу представлено на рисунке 2.2.

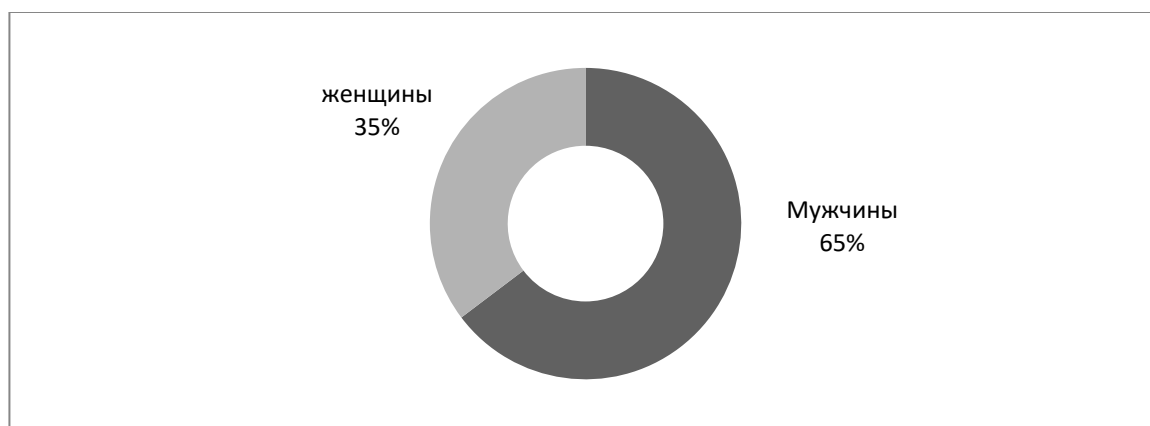


Рис. 2.2 Распределение персонала по полу в %

Не менее важным показателем в характеристике коллектива является его распределение по трудовому стажу (таб. 2.5).

Анализ данной таблицы показал, что 8,4% руководителей имеют стаж до 5 лет и свыше 30 лет; 16,6% имеют стаж от 5 до 10 лет и свыше 20 лет; 25% руководителей имеют стаж от 10 до 15 лет и от 15 до 20 лет.

Среди специалистов 30,5% имеют стаж от 10 до 15 лет и 25% от 5 до 10 лет; 19,5% имеют стаж от 15 до 25 лет.

Таблица 2.5

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	1	8,4%	2	5,5%	356%	11,7%
От 5 до 10	2	16,6%	9	25%	780%	25,5%
От 10 до 15	3	25%	11	30,5%	582%	19,3%
От 15 до 20	3	25%	7	19,5%	549%	17,9%
Свыше 20	2	16,6%	5	14%	683%	22,3%
Свыше 30	1	8,4%	2	5,5%	102%	3,3%

Среди рабочих 25,5% имеют стаж от 5 до 10 лет; 22,3% имеют стаж свыше 20 лет; 19,3% рабочих имеют стаж от 10 до до15 лет.

Важным показателем в оценке персонала организации является уровень образования.

Анализ персонала АО «КМАпроектжилстрой» по образованию показал, что 12,5% работников имеют высшее образование, 51,5% среднее образование, 36% начальное профессиональное образование (рис.2.3).

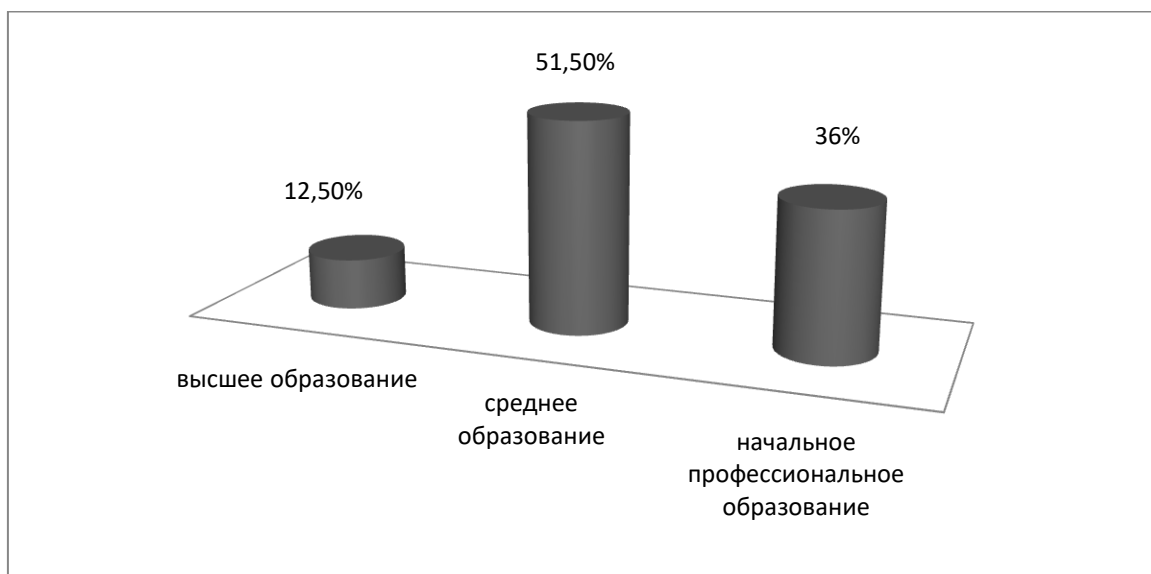


Рис. 2.3 Распределение персонала по образованию

В АО «КМАпроектжилстрой» работают:

1. Члены союза архитекторов – 1 человек.
2. Заслуженные строители – 3 человека.
3. Почетные строители – 34 человека.
4. Кандидаты наук – 2 человека.

В 2016 году в АО «КМАпроектжилстрой» прошли производственную практику 48 студентов Белгородских, Воронежских и Старооскольских высших учебных заведений.

Общий объем израсходованных денежных средств на персонал составляет 2272314801 руб. Из них: 197 535 900 руб. направлено на оплату труда, а 2295148 руб. на социальное обеспечение.

2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов УММ

АО «КМАпроектжилстрой»

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в АО «КМАпроектжилстрой» направлена на выявление проблем в области управления персоналом. Основными задачами оценки эффективности управления человеческими ресурсами строительной индустрии являются:

- провести комплексную оценку эффективности управления трудовыми ресурсами;
- объективно оценить возможности управлению трудовыми ресурсами;
- выявить направления оптимизации управления трудовыми ресурсами;
- определить точки роста для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами;
- Целевыми индикаторами эффективности управления трудовыми ресурсами могут стать:
- Экономические показатели;

-Социальные показатели;

-Технологические показатели.

Экономическая группа индикаторов характеризует экономическую составляющую эффективности управления трудовыми ресурсами.

Социальная группа индикаторов характеризует морально-психологический климат в коллективе и предоставления социальных гарантий и льгот.

Технологическая группа индикаторов характеризует технологическое состояние отрасли и степень автоматизации и интенсификации труда.

Анализ фонда заработной платы в АО «КМАпроектжилстрой» представлен в таблице 2.6

Таблица 2.6

Заработная плата по состоянию на 2016 год

Показатель	Фонд зарплаты, тыс. руб.	Средняя зарплата, руб
2016 год	683503,1	18366,0
2015 год	605316,6	15219,0
Отношение 2016 г. к 2015 г.	112,87	120,68

Фонд заработной платы увеличился на 12,87% в основном, за счет повышения тарифов и окладов всем работникам Темп роста заработной платы опередил индекс инфляции по России (13,3%).

Труд работников АО «КМАпроектжилстрой» оплачивается по двум основным системам оплаты труда: сдельная и повременная.

Сдельная оплата - это оплата труда, при которой работнику или бригаде (звену) средства на заработную плату определяются исходя из укрупненных нормативов (сдельных расценок) и выполненного объема работ.

Повременная оплата - оплата работнику за фактически отработанное время в соответствии с квалификацией, по тарифным ставкам (окладам).

В АО «КМАпроектжилстрой» установлены следующие виды оплаты труда работникам за их труд (заработная плата):

- по сдельным расценкам;

- по тарифным ставкам;
- по должностным окладам;
- надбавки: за ненормированный рабочий день, за классность водителям;
- доплаты:
 - при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника,
 - за сверхурочную работу,
 - за работу в выходные и праздничные дни,
 - за работу в ночное время,
 - за интенсивность труда,
 - работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и опасными условиями труда,
 - за руководство бригадой (звенем),
 - линейным инженерно-техническим работникам до среднего заработка руководимых ими бригад;
- премии:
 - за результаты работы за отчетный период (месяц),
 - за выполнение особо важного задания,
 - к юбилею,
 - за ввод объектов,
 - единовременные, за высокие показатели в труде,
 - к празднику.

Руководители структурных подразделений АО «КМАпроектжилстрой», в пределах причитающегося подразделению фонда оплаты труда, могут производить выплаты работникам на основании внутренних приказов и Положений.

АО «КМАпроектжилстрой», при выплате заработной платы, извещает в письменной форме каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и

основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

В АО «КМАпроектжилстрой» действует форма расчетного листка, установленная в программах расчета заработной платы (1С Бухгалтерия и др.).

Заработная плата перечисляется непосредственно работнику на указанный им счет в банке не реже двух раз в месяц.

Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными Федеральными законами. Удержания из заработной платы работника для погашения его задолженности перед АО «КМАпроектжилстрой» могут производиться:

- для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы;

- для погашения неизрасходованного и своевременно не возвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность, а также в других случаях;

- для возврата сумм, излишне выплаченных работнику, вследствие счетных ошибок;

- при увольнении работника, до окончания того рабочего года, в счет которого, он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20 процентов, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50 процентов заработной платы, причитающейся работнику.

В отдельных случаях, установленных законодательством РФ, размер удержаний из заработной платы не может превышать 70 процентов.

При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от АО «КМАпроектжилстрой», производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то

соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня, после предъявления уволенным работником требования о расчете.

Выработка одного рабочего в действующих ценах составила 245,5 тыс. руб./чел., этот показатель для данного предприятия очень низок.

Таблица 2.7

Потери от брака в УММ АО «КМАпроектжилстрой»

Показатели	2014	2015	2016
Общие расходы, руб.	18 555 500	24 968 924	21 776 735
Общехозяйственные расходы, руб.	14 337 231	15 048 777	16 631 110
Потери от брака, руб.	742 220	1 298 384	1 524 371
Процентное соотношение	4	5,2	7
Удержание с рабочих за брак, руб.	4 482	2 441	1 430

Из данных таблицы видно, что потери от брака с каждым годом увеличиваются и к 2016 году составили 7%.

Анализ использования рабочего времени на одного рабочего представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Использование рабочего времени одного работающего АО «КМАпроектжилстрой»

Показатели	Анализируемый период						
	2014 год	2015 год	2016 год				
			план	факт	отклонение показателя, процент		
					к 2014 году	к 2015 году	к плану
Календарное время	365	365	365	365	100,0	100,0	100,0
Выходные и праздничные дни	116	116	117	117	100,9	100,9	100,0
Неявки по причинам:	47,2	37,1	40	47,2	101,5	129,1	119,8
по болезни	10	7	8	9	90,0	128,6	112,5
основные и дополнительные отпуска	32	24	32	34	106,3	141,7	106,3
прогулы, отпуска по разрешению администрации, время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника	5,2	5,1	—	4,9	94,2	80,3	—
Фонд рабочего времени	201,8	211,9	208	200,1	99,2	94,4	96,2
Средняя продолжительность рабочего дня	7,94	7,82	8,00	7,71	97,1	98,6	96,4

Средняя продолжительность рабочего дня за анализируемый период сократилась на 2,4 процента и на 3,6 процента стала меньше нормативной, эта тенденция негативно сказывается на эффективности использования трудовых ресурсов. В 2016 году ФРВ снизился на 1,8 процента к 2014 году, 5,6 процента к 2015 году, а к плану происходит уменьшение ФРВ на 3,6 процента за счет снижения средней продолжительности рабочего дня на 3,6 процента и увеличения количества дополнительных отпусков на 6,3 процента. Все это говорит о снизившейся эффективности использования трудовых ресурсов по сравнению с предыдущими годами.

Отбор кандидатов на замещение вакантных рабочих мест является важным и ответственным этапом формирования трудовых ресурсов АО «КМАпроектжилстрой».

Важным этапом процедуры отбора персонала на вакантную должность является оценка потребности в персонале. Основными исполнителями являются руководители подразделений, которые представляют в отдел кадров информацию о вакансиях, существующих в подчиненных им подразделениях.

Затем в АО «КМАпроектжилстрой» формулируется исходная информация для отбора персонала, выбирается источник информации о наборе персонала и только потом осуществляется непосредственно отбор.

Из числа способов привлечения персонала в АО «КМАпроектжилстрой» чаще используются:

- а) объявления о найме через СМИ (газеты, радио и телевидение);
- б) сотрудничество с агентствами по найму, службами занятости, частными кадровыми бюро;
- в) участие в ярмарках вакансий;
- г) использование базы данных собственной картотеки кандидатов, обращавшихся в поисках работы ранее;
- д) поиск работников через Интернет сайты.

Первичный отбор кандидата в АО «КМАпроектжилстрой» осуществляется в форме предварительного собеседования, анализа заявления (анкеты), анализа беседы по телефону, анализа резюме. При этом недостаточно осуществляется проверка соответствия кандидата предъявляемым требованиям и сравнение кандидатов, если имеется несколько претендентов на одну должность. Следует отметить, что проверку соответствия кандидата должности затрудняет отсутствие разработанных компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников.

В АО «КМАпроектжилстрой» отсутствует продуманная программа по закреплению кадров. В организации среди локальных актов отсутствует Положение об адаптации персонала, не используется институт наставничества. Данный факт способствует текучести персонала в первый год после устройства на работу в АО «КМАпроектжилстрой».

В 2016 году было принято 56 человек при этом по собственному желанию уволились 24 человека из них 8 человек на первом году работы в АО «КМАпроектжилстрой».

Существенное влияние на формирование трудовых ресурсов оказывает система обучения и развития персонала организации. Профессиональное образование играет большую роль, так как оно является основой для работы в АО «КМАпроектжилстрой». Производственные мероприятия по развитию персонала дополняют внешние мероприятия, например курсы, которые сотрудники могут посещать за собственные средства или с помощью финансовой поддержки предприятия.

При этом, в АО «КМАпроектжилстрой» годовой план развития всего персонала отсутствует, а существующие программы развития персонала не носят программного характера. В связи с этим на предприятии четко не сформулированы цели развития персонала, не сформированы ключевые показатели для оценки эффективности развития персонала.

В 2016 году 289 работников АО «КМАпроектжилстрой» повысили свою квалификацию. Анализ обученных за 2016 год показал, что среди всех прошедших различные виды обучения большую долю составляют руководители и специалисты, соответственно 15% и 25% от числа обученных. Основная масса работников проходит обучение на рабочем месте посредством метода усложняющихся заданий и инструктажа.

Работа отдела кадров по формированию трудовых ресурсов ведётся не эффективно, отсутствие современной системы управления персоналом сказывается на результатах деятельности предприятия в целом. Поэтому необходимо совершенствовать систему управления персоналом, т.к. выявлены следующие ее недостатки:

1. Отсутствие разработанных компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников.
2. Отсутствие системы адаптации персонала организации.
3. Отсутствие системы наставничества.
4. Отсутствие системы развития персонала.

Выводы по главе 2.

Управление малой механизации является структурным подразделением акционерного общества «КМАпроектжилстрой». Управление вошло в состав акционерного общества «КМАпроектжилстрой» 9 октября 1992 года с момента государственной регистрации АО «КМАпроектжилстрой» в качестве юридического лица. Полное официальное наименование Подразделения - Управление малой механизации АО «КМАпроектжилстрой», сокращенное наименование - УММ АО «КМАпроектжилстрой». Местонахождение Подразделения: 309511, Белгородская область, город Старый Оскол, район «Сад пенсионеров».

В 2016 году прибыль от продаж составила 3231 тыс. руб. Финансовый результат от обычной деятельности также положительный и составляет 4964 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что, не смотря на то, что предприятие АО «КМАпроектжилстрой» в 2014 и 2015 годах получало убыток, все же

получило незначительную прибыль в 2016 году и вышло из глубокого кризиса, но все же требует продолжения финансового оздоровления.

Среднесписочная численность персонала в 2016 году составляет 3100 человек. Рабочие составляют 98,5% от общего числа работников, доля специалистов от общего числа работников составляет 1%, руководителей.

Работа отдела кадров по формированию трудовых ресурсов ведётся не эффективно, отсутствие современной системы управления персоналом сказывается на результатах деятельности предприятия в целом. Поэтому необходимо совершенствовать систему управления персоналом, т.к. выявлены следующие ее недостатки:

1. Отсутствие разработанных компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников.
2. Отсутствие системы адаптации персонала организации.
3. Отсутствие системы наставничества.
4. Отсутствие системы развития персонала.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДСИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ УММ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию формирования трудовых ресурсов УММ в общей системе управления персоналом АО «КМАпроектжилстрой»

Проведенный анализ управления трудовыми ресурсами в АО «КМАпроектжилстрой» показал необходимость совершенствования системы управления трудовыми ресурсами.

В современных условиях особенно важным становится эффективное управление не только технологическим и инновационным развитием предприятия, но и его трудовыми ресурсами. Именно управление трудовыми ресурсами является неременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных и хозяйственных планов.

Развитие трудовых ресурсов и поддержка персонала в АО «КМАпроектжилстрой» должна осуществляться через построение эффективной кадровой политики.

В целях эффективного управления трудовыми ресурсами АО «КМАпроектжилстрой» разработан проект, направленный на совершенствование системы управления трудовыми ресурсами АО «КМАпроектжилстрой». Данный проект предусматривает внедрение системы компетенций в соответствии с должностным профилем каждой группы работников, внедрение в практику АО «КМАпроектжилстрой» систему адаптации вновь принятого персонала в этих целях видится необходимым внедрение наставничества, а также формирование трудовых ресурсов АО

«КМАпроектжилстрой» необходимо осуществлять посредством развития персонала. Цель и задачи проекта представлены на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Цель и задачи проекта

При решении поставленных задач необходимо максимальное использование внутренних возможностей для формирования трудовых ресурсов, способных решать текущие и перспективные задачи.

В целях совершенствования системы отбора персонала в АО «КМАпроектжилстрой» необходимо разработать квалификационные карты и карты компетенций. Кандидаты на вакантную должность должны соответствовать квалификационным требованиям и требованиям к компетенциям. С этой целью разрабатывают квалификационную карту и карту компетенций или профиль должности.

Квалификационная карта содержит требования к образовательному, образовательно-квалификационному уровню, последипломному образованию и опыту работы, определенные должностными инструкциями и квалификационными характеристиками профессий работников, содержащимися в выпусках Справочника квалификационных характеристик профессий работников (далее — СКХП).

Структура квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности представлена на рисунке 3.2.

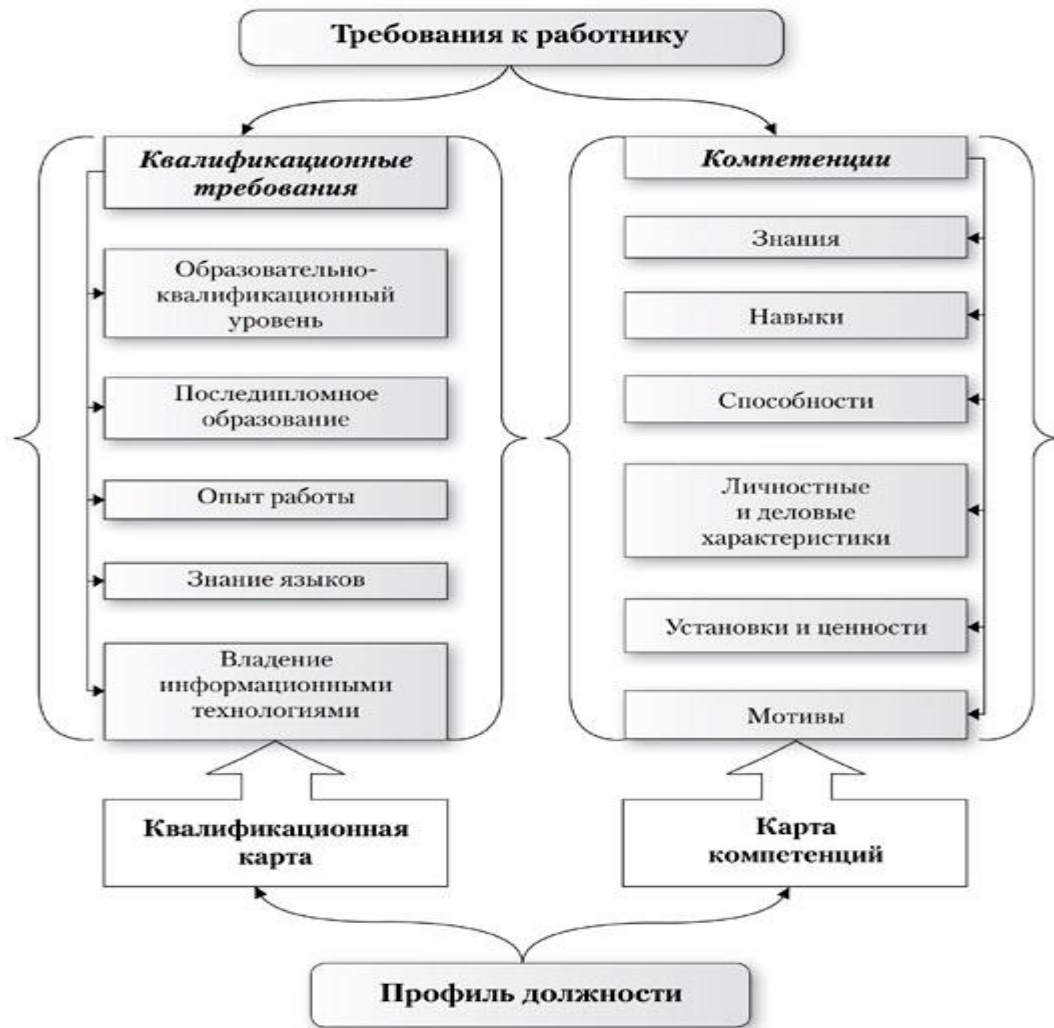


Рис. 3.2 Структура квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности

В отличие от квалификационных характеристик, приведенных в Справочнике квалификационных характеристик профессий работников, квалификационная карта, которую разрабатывает предприятие самостоятельно, конкретизирует требования к профессии (специальности) работника. В квалификационной карте можно также конкретизировать требования к специальным знаниям и навыкам (например, знание языков и информационных технологий, управление автомобилем и т. д.).

Квалификационная карта является инструментом, упрощающим процедуру подбора, поскольку гораздо легче установить соответствие кандидата квалификационным характеристикам на основании изучения определенных документов, чем установить его способность выполнять отдельные функции или уровень развития каких-либо характеристик. Недостатком квалификационной карты является то, что она состоит из формальных характеристик, в ней недостает информации для исследования личностных черт и потенциала кандидатов.

Карта компетенций содержит знания, навыки, способности, характеристики, необходимые для эффективного выполнения работником определенной работы.

Профиль должности или портрет «идеального» кандидата, включает квалификационную карту и карту компетенций.

Адаптация персонала – одна из важнейших проблем управления персоналом, во многом определяющая успешность проведения кадровой политики в целом. Применяется как в отношении новых сотрудников, так и тех, кто подвергается ротации внутри компании. Основная цель адаптации – приспособить сотрудника к содержанию и условиям работы, а также к социальной среде внутри компании.

Система адаптации сотрудника включает в себя как индивидуальный подход, так и применение общих механизмов адаптации. Немаловажным инструментом для создания действенной системы адаптации является Положение об адаптации персонала, определяющее основные направления работы по профессиональной и социально-психологической адаптации приходящих на работу сотрудников. В Положении об адаптации персонала отражаются:

-цели и задачи адаптации (ускорение процесса вхождения нового работника в работу, сокращение сроков достижения необходимой эффективности в работе, уменьшение количества ошибок и просчетов, оценка потенциала нового работника, налаживание взаимодействия с

другими сотрудниками и структурными подразделениями, знакомство с нормами корпоративной культуры, закрепление позитивного отношения к работе и пр.);

-главные функции участвующих в процессе адаптации должностных лиц и сотрудников компании (HR-подразделения, руководителя структурного подразделения и непосредственного руководителя нового сотрудника, персонального наставника);

-этапы адаптации (знакомство с коллективом и введение в должность);

-механизмы и способы адаптации (предварительное собеседование, персональный план-график введения в должность, ознакомление с основополагающими организационно-правовыми документами компании, установление наставничества и т.д.);

-контроль эффективности мероприятий по адаптации сотрудников.

Следует отметить, что разработка Положения об адаптации персонала и соблюдение изложенных в нем правил является важнейшей составляющей успешности проводимой кадровой политики в организации.

От того, насколько успешным окажется внедрение в практику механизмов адаптации, предусмотренных Положением об адаптации персонала, будет зависеть эффективность и продуктивность дальнейшей трудовой деятельности каждого вновь принятого или назначенного на должность сотрудника.

Не менее важным является разработка и внедрение системы наставничества в практику деятельности организации.

Наставничество должно оформляться приказом в течение месяца со дня приема на работу «новичков». С данным приказом в обязательном порядке знакомят не только наставника, но и его подопечного.

Деятельность наставника заключается в следующем:

1. Приобщать к корпоративной культуре, передавать традиции, правила делового и внеслужебного общения, стандарты поведения.

2. Выявлять проблемные места в профессиональной подготовке нового сотрудника или молодого специалиста, рекомендовать приоритетные направления в обучении.

3. Оказывать теоретическую и практическую помощь во время прохождения испытательного срока или стажировки.

4. Рекомендовать горизонтальное и вертикальное перемещение курируемого специалиста в соответствии с его профессиональными способностями.

5. По окончании периода наставничества представлять устную характеристику на нового сотрудника, отражающую степень его подготовки – наличие профессиональных навыков, способность решать практические задачи, инициативность, новаторство, коммуникативную компетентность, лидерство в отделе по работе с персоналом (на основании этого документа должно приниматься решение по дальнейшей ротации специалиста в интересах предприятия).

6. Передать приобретенный практический опыт кураторской работы коллегам.

Отдел по работе с персоналом устанавливает доплату за наставничество в утвержденном размере, в соответствии с внутренними нормативными актами. Указанные расходы предусматриваются соответствующими статьями бюджета компании.

Наставник ежегодно, а при необходимости и чаще готовит письменные отчеты о проделанной работе. В отчете наставника должна содержаться основная информация о достижениях нового сотрудника за время совместной работы.

В обязанности наставника входит представление нового сотрудника коллективу, знакомство нового сотрудника со спецификой работы отдела, взаимодействием с другими подразделениями, знакомство с технологией работы, с документооборотом и программным обеспечением, с традициями и правилами поведения в организации.

Наставник должен уметь распределять рабочее время, совмещать функции по основной работе с функциями наставничества за счет рационального планирования рабочего времени, быть последовательным в передаче информации, знаний и опыта новому сотруднику от простого к сложному и контролировать освоение знаний в ходе наставничества

При успешном прохождении испытательного срока наставник ежемесячно получает дополнительное денежное вознаграждение в размере 1500 руб.

В случае если новый сотрудник проработал менее 1 месяца, не прошел испытательный срок (по причине неудовлетворительной работы, без вины наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 500 руб.

Выявлена неудовлетворительная работа наставника – в конце месяца производится вычет из премиальной части в размере 1000 руб.

В формировании трудовых ресурсов предприятия важным является организация работы по развитию персонала.

Построение комплексной программы развития персонала организации требует необходимости периодического пересмотра должностных инструкций, проведения аттестации и оценки персонала. Кроме этого необходима организация методов самоконтроля, влияющих на формирование методов исполнения, а также развития способностей и возможностей к саморазвитию.

Основными элементами организации развития персонала должны стать:

- профессиональная оценка персонала,
- профессиональное образование,
- повышение квалификации,
- переподготовка,
- отбор и инструктаж,
- введение в должность,
- наставничество.

Важнейшей задачей развития персонала должно стать опережающее обучение и постоянное повышение квалификационного уровня всех категорий персонала АО «КМАпроектжилстрой».

На первоначальном этапе необходимо провести документальное оформление проектных мероприятий кадровой работы. Все документальное оформление проводится на уровне исполнительной дирекции и должно закрепляться в виде приказов, распоряжений и других директив.

Таким образом, для внедрения проектных мероприятий необходимо разработать и утвердить:

-Приказ о назначении разработчиков системы компетенций работников в соответствии с должностными инструкциями;

-Приказ о назначении наставников;

-Положение об адаптации персонала;

-Положение о наставнике;

-Положение о развитии персонала.

Таблица 3.3

Документационное обеспечение проекта

№	Мероприятия	Вид документа	Ответственный
1	Разработка системы компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников	Приказ о назначении разработчиков системы компетенций в соответствии с должностными инструкциями работников	Начальник ОК, Руководители структурных подразделений
2	Разработать Положение об адаптации персонала организации	Положение об адаптации персонала АО «КМА проектжилстрой»	Начальник ОК,
3	Внедрить в практику АО «КМАпроектжилстрой» систему наставничества	Положение о наставнике	Начальник ОК
4		Приказ о назначении наставников	Директор
5	Разработать и внедрить систему развития персонала	Положение о развитии персонала АО «КМАпроектжилстрой»	Начальник ОК

После издания приказов и разработки основных положений, утверждения документов необходимо довести их содержание до каждого работника предприятия. В целях плановой реализации настоящего проекта необходимо разработать маршрутный график внедрения проекта, который представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Маршрутный график

Мероприятия	месяцы												Ответственный	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Разработка и издание организационно-распорядительных документов	x													Директор, начальник отдела кадров
Разработка системы компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников		x												Специалист отдела кадров
Разработка «Положения об адаптации персонала»		x												Специалист отдела кадров
Разработка Положения о наставнике		x												Специалист отдела кадров
Приказ о назначении наставников			x			x			x				x	Специалист отдела кадров
Разработка программы развития персонала				x										Специалист отдела кадров

Условия реализации проекта, среди которых сроки и этапы реализации проекта, объем и источники финансирования проекта, а также ожидаемые результаты проекта представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Условия реализации проекта

Сроки и этапы реализации проекта	Все мероприятия проекта реализуются в один этап, что обеспечивает преемственность выполненных проектных мероприятий и позволяет последовательно решать поставленные задачи
Объем и источники финансирования проекта	Собственные средства АО «КМАпроектжилстрой»
Ожидаемые конечные результаты проекта	Повышение уровня сформированности трудовых ресурсов АО «КМАпроектжилстрой»

Не менее значимым в процессе разработки проекта является определение затрат необходимых для реализации проектных мероприятий. Затраты на реализацию проекта представлены в таблице 3.6

Таблица 3.6

Затраты на реализацию проекта

Мероприятие	Ответственный	Дополнительные расходы	
		Затраты	Удельный вес статьи затрат
Разработка и издание организационно-распорядительных документов	Директор	0	0%
Разработка системы компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников	Начальник отдела кадров	0	0%
Разработка Положения об адаптации персонала	Начальник отдела кадров	0	0%
Издание приказа о назначении наставников	Начальник отдела кадров	0	0%
Разработка системы наставничества	Начальник отдела кадров	0	0%
Проведение семинаров для наставников	Специалист отдела кадров	0	0%
Стимулирование наставничества	Главный бухгалтер	$2 * 5 * 12 = 120$ тыс.руб	49%
Разработка программы развития персонала	Начальник отдела кадров	0	0%
Повышение квалификации работников различных категорий	Главный бухгалтер	$5 * 25 = 125$ тыс. руб	51%
	итого	245 тыс.руб.	100%

Реализация данного проекта рассчитана на 12 месяцев. В целом проект носит организационный характер, так как большая часть планируемых мероприятий будут выполняться ответственными в рамках их должностных обязанностей.

Стимулирующие выплаты наставникам способствуют заинтересованности в дальнейшей деятельности работника, который назначен на предприятии. Стимулирование наставников потребует затраты в размере 120 тыс. руб. Предполагается назначить наставниками 5 опытных работников различных категорий и производить доплату за их работу 2 тыс.руб. в месяц.

Таким образом, на стимулирование наставников в год потребуется:

$$5 * 2 * 12 = 120 \text{ тыс.руб.}$$

Повышение квалификации работников различных категорий производится в целях дальнейшего становления системы внутрикорпоративного обучения и потребует затрат в размере 125 тыс. руб.

$$5 * 25 = 125 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, на реализацию настоящего проекта потребуется 245 тыс. руб.

В ходе реализации настоящего проекта необходимо предусмотреть вероятность возникновения рисков. В целях недопущения влияния рисков на ход проекта необходимым этапом его реализации является планирование управления рисками. Этот этап должен быть завершен на ранней стадии планирования проекта, поскольку это крайне важно для успешного выполнения других процессов в ходе реализации проекта. В связи с этим необходимо провести идентификацию рисков данного проекта. Идентификация рисков — это выявление рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. Это процесс, который периодически повторяется на всем протяжении проекта, поскольку в рамках его жизненного цикла могут обнаруживаться новые риски.

Таблица 3.7

Идентификация рисков

Мероприятия проекта	Возможные риски
Разработка и издание организационно – распорядительных документов	Не соблюдение требования ознакомления работников с документом под роспись
Разработка системы компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников	Ошибки на этапе разработки
Разработка Положения об адаптации персонала	Не достаточная информированность руководителей структурных подразделений о принятом положении по адаптации персонала Реализация программы не является гарантией предотвращения текучести кадров
Издание приказа о назначении наставников	Не правильный выбор работников для выполнения обязанностей наставников
Разработка системы наставничества	Не достаточно четкое планирование программ адаптации
Проведение семинаров для наставников	Не понимание и отсутствие мотивации по исполнению обязанностей наставника
Материальное стимулирование наставников	Недостаточное стимулирование наставников Увольнение ключевых сотрудников по причине увеличения трудовой нагрузки
Разработка программы развития персонала	Разработанные программы развития персонала мало адаптированы на актуальные потребности организации
Повышение квалификации персонала различных категорий	Отсутствие мотивации к обучению и повышению квалификации

После идентификации рисков необходимо составить их полный реестр а также определить негативное влияние, которое может оказывать риск на осуществляемую деятельность. Анализ последствий рисков позволяет определить мероприятий по нейтрализации рисков.

Таблица 3.8

Реестр рисков и их последствий

Возможные риски	Последствия рисков
Не соблюдение требования ознакомления работников с документами под роспись	Контроль за доведением распоряжений руководителя до ответственных лиц
Ошибки на этапе разработки системы компетенций	Мониторинг этапов внедрения компетенций
Не достаточная информированность руководителей структурных подразделений о принятом положении по адаптации персонала	Разъяснение и дополнительное информирование руководителей структурных подразделений о действующей системе адаптации персонала

Не правильный выбор работников для выполнения обязанностей наставников	Пересмотр кандидатов на исполнение обязанностей наставника
Не достаточно четкое планирование программ адаптации	Коррекция отдельных этапов программы адаптации персонала организации
Не понимание и отсутствие мотивации по исполнению обязанностей наставника	Разработка мероприятий по повышению уровня мотивации у наставников
Недостаточное стимулирование наставников Увольнение ключевых сотрудников по причине увеличения трудовой нагрузки	Повышение уровня материального стимулирования наставников; Мероприятия по удержанию ключевых работников
Разработанные программы развития персонала мало адаптированы на актуальные потребности организации	Коррекция отдельных этапов программы развития персонала организации
Отсутствие мотивации к обучению и повышению квалификации	Стимулирование мотивации к повышению профессионального уровня персонала

Анализ реестра рисков позволил определить приоритет представленных рисков, который определялся по уровням и степени вероятности их наступления:

-существует высокая вероятность увольнения высококвалифицированных работников по причине ухода в учреждения платной медицины;

-существует значительная вероятность риска не адаптации персонала к коллективу вновь принятых работников;

-существует незначительная вероятность риска, который связан с наймом медицинского персонала;

-существует низкая вероятность риска некорректной процедуры при увольнении персонала.

Таблица 3.9

Оценка рисков проекта

Возможные риски	Бальная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
Не соблюдение требования ознакомления работников с документами под роспись	25	D	0,01	25* 0,01=0,25
Ошибки на этапе разработки системы компетенций	50	C	0,05	50*0,05 =2,5
Не достаточная информированность	25	D	0,01	25* 0,01=0,25

руководителей структурных подразделений о принятом положении по адаптации персонала				
Не правильный выбор работников для выполнения обязанностей наставников	50	C	0,05	$50*0,05 = 2,5$
Не достаточно четкое планирование программ адаптации	50	C	0,05	$50*0,05 = 2,5$
Не понимание и отсутствие мотивации по исполнению обязанностей наставника	50	C	0,05	$50*0,05 = 2,5$
Недостаточное стимулирование наставников Увольнение ключевых сотрудников по причине увеличения трудовой нагрузки	75	B	0,075	$75*0,075 = 5,6$
Разработанные программы развития персонала мало адаптированы на актуальные потребности организации	25	D	0,01	$25* 0,01=0,25$
Отсутствие мотивации к обучению и повышению квалификации	25	D	0,01	$25* 0,01=0,25$

В данной таблице в соответствии с приоритетом каждый риск имеет вес на основании которого дана общая оценка каждого риска.

Существует значительная вероятность риска недостаточного стимулирования наставников.

Так же существует незначительная вероятность следующих рисков:

- ошибки на этапе разработки системы компетенций;
- не правильный выбор работников для выполнения обязанностей наставников;
- не достаточно четкое планирование программ адаптации;
- не понимание и отсутствие мотивации по исполнению обязанностей наставника.

Существует низкая вероятность таких рисков проекта как:

- не достаточная информированность руководителей структурных подразделений о принятом положении по адаптации персонала;

- разработанные программы развития персонала мало адаптированы на актуальные потребности организации;

- отсутствие мотивации к обучению и повышению квалификации.

В целях полной нейтрализации обозначенных рисков требуется комплексный мониторинг всех этапов данного проекта.

Для реализации проекта у АО «КМАпроектжилстрой» имеются необходимые кадры и финансовые возможности.

3.2. Экономическая эффективность проекта

Оценка эффективности проекта по совершенствованию формирования трудовых ресурсов УММ АО «КМАпроектжилстрой» требует определения экономических и социальных последствий их реализации.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта. Для стоимостной оценки результатов и затрат используются базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены.

Проведем расчет экономии средств за счет сокращения текучести кадров.

Таблица 3.10

Расчет экономии средств за счет сокращения текучести кадров

Среднесписочная численность персонала за 2015г.	3248 человек
Текучесть кадров – 1,0% в год	32 человека
Стоимость замены 1 рабочего (в среднем по данным ПЭО)	7819 руб.
Сумма затрат на замену рабочих в год	250208 руб.
При сокращении текучести на 0,5% в год	16 человека
Сумма затрат на замену рабочих при уровне текучести 0,5% в год	125104 руб.
Общая экономия (Эт)	125104 руб.

Эффект от предложенных мероприятий составит $250208 - 125104 = 125104$ руб.

Далее определяется предполагаемый экономический эффект данного проекта.

В 2016 году прибыль от продаж составила 3231 тыс. руб.

Прибыль которая, предполагается может увеличиться на 1% , что составит 32,31руб.

Таким образом, в 2017 году прибыль может составить:

$$3231 + 32,31 = 3263,31 \text{ тыс руб.}$$

С учетом эффекта от мероприятий по снижению текучести кадров прибыль в 2016 году составит:

$$3263,31 + 125,104 = 3513,518 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект предложенных мероприятий в денежном отношении определяется по следующей формуле:

$$\Delta\Pi = \DeltaД - \DeltaЗ \quad (3.1)$$

где $\DeltaД$ – планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$\DeltaЗ$ – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

Затраты на реализацию проекта составят 245 тыс. руб., следовательно в 2017 году предприятие может рассчитывать на следующую прибыль:

$$\Delta\Pi = 3513,518 \text{ тыс. руб.} - 245,0 \text{ тыс. руб.} = 3268,518 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект определяется как соотношение между прибылью 2015 года и предполагаемой прибылью 2017 года. В результате получается следующее:

$$\mathcal{E} = 3268,518 : 3231,0 = 1,01$$

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 1,01 %.

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать вывод о том, что проект выгоден для организации, чистая прибыль после внедрения всех мероприятий увеличится, экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

В проектах подобного рода существует взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью.

Обозначим основные аспекты социальной эффективности мер по совершенствованию формирования трудовых ресурсов УММ в общей системе управления персоналом АО «КМАпроектжилстрой»:

- уменьшение текучести персонала;
- повышение уровня мотивации труда;
- снижение сроков адаптации вновь принятых работников;
- повышение уровня профессионального мастерства работников;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;
- повышение уровня конкурентоспособности предприятия

Из этого следует, что при внедрении руководством АО «КМАпроектжилстрой» плановых мероприятий проекта предприятие будет иметь экономическую и социальную эффективность, произойдет улучшение финансовых показателей, предприятие повысит уровень конкурентоспособности на рынке.

Выводы по главе 3.

Развитие трудовых ресурсов и поддержка персонала в АО «КМАпроектжилстрой» должна осуществляться через построение эффективной кадровой политики.

Для внедрения проектных мероприятий необходимо разработать и утвердить:

-Приказ о назначении разработчиков системы компетенций работников в соответствии с должностными инструкциями;

-Приказ о назначении наставников;

-Положение об адаптации персонала;

-Положение о наставнике;

-Положение о развитии персонала.

Также проект предусматривал разработку системы компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников, проведение семинаров для назначенных наставников, в рамках программы развития персонала проект предусматривал повышение квалификации ключевых работников различных категорий для дальнейшей организации внутрифирменной системы развития персонала.

Затраты на реализацию данного проекта составляют 245 тыс. руб. Предполагается увеличение прибыли на 1% от прибыли предприятия полученной в 2016 году, что составит 32,31руб.

В 2017 году с учетом эффекта от мероприятий по снижению текучести кадров прибыль может составить 3513,518 тыс. руб.

Экономический эффект от проведения мероприятий составит 1,01 %.

Основные аспекты социальной эффективности мер по совершенствованию формирования трудовых ресурсов УММ в общей системе управления персоналом АО «КМАпроектжилстрой»:

-уменьшение текучести персонала;

-повышение уровня мотивации труда;

-снижение сроков адаптации вновь принятых работников;

-повышение уровня профессионального мастерства работников;

-реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;

-повышение уровня конкурентоспособности предприятия

Из этого следует, что при внедрении руководством АО «КМАпроектжилстрой» плановых мероприятий проекта предприятие будет

иметь экономическую и социальную эффективность, произойдет улучшение финансовых показателей, предприятие повысит уровень конкурентоспособности на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под трудовыми ресурсами понимают часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности.

Важнейшими социально-трудовыми показателями на отечественных предприятиях в условиях рыночных отношений являются обеспечение полной занятости трудовых ресурсов и высокой продуктивности труда, создание нормальных условий для работы персонала и повышение уровня оплаты труда, достижение надлежащего экономического роста и качества жизни работников. В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

Управление малой механизации является структурным подразделением акционерного общества «КМАпроектжилстрой». Управление вошло в состав акционерного общества «КМАпроектжилстрой» 9 октября 1992 года с момента государственной регистрации АО «КМАпроектжилстрой» в качестве юридического лица. Полное официальное наименование Подразделения - Управление малой механизации АО «КМАпроектжилстрой», сокращенное наименование - УММ АО «КМАпроектжилстрой». Местонахождение Подразделения: 309511, Белгородская область, город Старый Оскол, район «Сад пенсионеров».

В 2016 году прибыль от продаж составила 3231 тыс. руб. Финансовый результат от обычной деятельности также положительный и составляет 4964 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что, не смотря на то, что предприятие АО «КМАпроектжилстрой» в 2014 и 2015 годах получало убыток, все же получило незначительную прибыль в 2016 году и вышло из глубокого кризиса, но все же требует продолжения финансового оздоровления.

Среднесписочная численность персонала в 2016 году составляет 3100 человек. Рабочие составляют 98,5% от общего числа работников, доля специалистов от общего числа работников составляет 1,%, руководителей.

Работа отдела кадров по формированию трудовых ресурсов ведётся не эффективно, отсутствие современной системы управления персоналом сказывается на результатах деятельности предприятия в целом. Поэтому необходимо совершенствовать систему управления персоналом, т.к. выявлены следующие ее недостатки:

1. Отсутствие разработанных компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников.
2. Отсутствие системы адаптации персонала организации.
3. Отсутствие системы наставничества.
4. Отсутствие системы развития персонала.

Развитие трудовых ресурсов и поддержка персонала в АО «КМАпроектжилстрой» должна осуществляться через построение эффективной кадровой политики.

Для внедрения проектных мероприятий необходимо разработать и утвердить:

- Приказ о назначении разработчиков системы компетенций работников в соответствии с должностными инструкциями;
- Приказ о назначении наставников;
- Положение об адаптации персонала;
- Положение о наставнике;
- Положение о развитии персонала.

Также проект предусматривал разработку системы компетенций в соответствии с должностными инструкциями различных категорий работников, проведение семинаров для назначенных наставников, в рамках программы развития персонала проект предусматривал повышение квалификации ключевых работников различных категорий для дальнейшей организации внутрифирменной системы развития персонала.

Затраты на реализацию данного проекта составляют 245 тыс. руб. Предполагается увеличение прибыли на 1% от прибыли предприятия полученной в 2016 году, что составит 32,31руб.

В 2017 году с учетом эффекта от мероприятий по снижению текучести кадров прибыль может составить 3513,518 тыс. руб.

Экономический эффект от проведения мероприятий составит 1,01 %.

Основные аспекты социальной эффективности мер по совершенствованию формирования трудовых ресурсов УММ в общей системе управления персоналом АО «КМАпроектжилстрой»:

- уменьшение текучести персонала;
- повышение уровня мотивации труда;
- снижение сроков адаптации вновь принятых работников;
- повышение уровня профессионального мастерства работников;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;
- повышение уровня конкурентоспособности предприятия

Из этого следует, что при внедрении руководством АО «КМАпроектжилстрой» плановых мероприятий проекта предприятие будет иметь экономическую и социальную эффективность, произойдет улучшение финансовых показателей, предприятие повысит уровень конкурентоспособности на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК СПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // Сборник законодательства Российской Федерации. М.: Закон, 2006.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации // Сборник законодательства Российской Федерации. М.: Закон, 2006.
3. Авдеев О.В. Оплата труда на предприятиях[Текст] /О.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 294 с.
4. Алимарина Е. А. Оплата труда в экономике России[Текст] / Е. А. Алимарина // Вестник Московского университета. – 2013. – № 5. – С. 37-54.
5. Адамчук В. В. Экономика труда: Учебник[Текст] / В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев. – М.: Финстатинформ, 2014. – 322 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник[Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Изд-во Банка и биржи, 2014. – 254 с.
7. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования[Текст] / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. 2014. № 7-8.-С.45-51.
8. Баранова Г.И. Модели управления персоналом: Учеб. пособие [Текст] / Г.И. Баранова. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2014. – 184 с.
9. Белкина В. Мотивы и стимулы труда[Текст] /В. Белкина // Социальная защита. 2016. № 8. С. 43-45.
10. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] / А. Бурмистров // Управление персоналом. 2015. № 7. С. 48-49.
11. Виханский О.С, Менеджмент: Учебник для эк. спец. Вузов. [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Высшая Школа, 2016. – 386 с.
12. Верхолазенко В. Система мотивации[Текст] / В. Верхолазенко // Консультант директора. 2014. № 4.-С.33-38.

13. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). [Текст] / Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2013. – 420 с.
14. Ворст Й., Экономика фирмы: Учеб. [Текст] / Пер. с датского А.Н. Чеканского. - М.: Высш. шк., 2012.-348 с.
15. Владимирова Л.П. Экономика труда: учебное пособие[Текст] /Л.П. Владимирова - 2-е изд., 2012 - 300с.
16. Герасимов Б.Л. Мотивация в управленческой деятельности[Текст] / Б.Л. Герасимов, В.Л. Морозов.- Самара: УДЦ, 2015. – 249 с.
17. Герасимов Б.Л. Менеджмент персонала организации: Учеб.-метод, пособие[Текст] / Б.Л. Герасимов, В.Я. Чумак, Н.Т. Яковлева. - Самара: СГАУ, МИР, 2012. – 152 с.
18. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента[Текст] / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2013. – 251 с.
19. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала[Текст] / В.В. Гончаров. – М.: Инфра-М, 2013. – 354 с.
20. Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия[Текст] / Р.Д. Гутгард // Управление персоналом. 2014.- № 4.- С.23-24.
21. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда[Текст] / И. Гущина // Общество и экономика. 2011.- № 1.-С.29-32.
22. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США[Текст] / Н. Дряхлова // Проблемы теории и практики управления. - 2015.- № 2. - С. 83-88.
23. Загарова Н. А. Анализ основных тенденций в области оплаты труда / Н. А. Загарова // Управление персоналом. – 2011. - № 19. – С. 29-34.

24. Зайцева О.Б. Заработная плата и ее роль в правовом регулировании трудовых отношений[Текст] /О.Б. Зайцева // Трудовое право. -2014. - № 5. - с.14-22.
25. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда[Текст] / Л.Н. Зудина. – М.: Инфра-М, 2013. – 341 с.
26. Елин А. Мотивация в системе управления[Текст] / А.Елин // Служба кадров.- 2015.- № 11.- С.9-11.
27. Евдокимов, С. Л. О механизме регулирования трудовых отношений на предприятии [Текст] / С. Л. Евдокимов // Управление персоналом. – 2015. – № 17. – С. 57-59.
28. Жуков, А. Л. Регулирование и организация оплаты труда: Учебное пособие[Текст] / А. Л. Жуков. – М.: Издательство «МИК», 2015. – 189 с.
29. Жуков А.Л. Система премирования и критерии ее эффективности[Текст] / А.Л. Жукков // Справочник кадровика. - 2014. - № 3. - с.69-75.
30. Коптек В. Как работает система мотивации [Текст] / В. Коптек // Мотивация и оплата труда. -2016. -№ 2.-С.56-59.
31. Климова Р.Н. Организация и стимулирование труда. Учебное пособие[Текст] / Р.Н. Климова, М.В. Сорокина, Р.И. Шакланова. СПб.: Изд-во СПбТЭИ, 2015. – 382 с.
32. Климов, Е. А. Введение в психологию труда [Текст] / Е.А. Климов. – М.: Экономика, 2012. – 274 с.
33. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом[Текст] / Е.И. Климова // Управление персоналом.- 2014.- № 1.- С.45-47.
34. Котенкова Т.В. Нематериальная мотивация работников ресторанов[Текст] /Т.В. Котенкова // Рестораны. -2016. -№ 4.-С.58-61.
35. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 3-е изд., испр. [Текст] / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2014.- 284 с.

36. Лубатене Э. Управление персоналом на предприятии[Текст] / Э. Лубатене, С. Радзевичене // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №5. – С. 134-139.
37. Лукьянов А. Методы немонетарной мотивации и подходы к ней[Текст] / А. Лукьянов// Мотивация и оплата труда. -2015.- № 4.-С.67-70.
38. Меньшиков Л. И. Современный менеджер – концептуальный подход [Текст] / Л.И. Меньшиков // Экономика и жизнь. – 2014. – № 12. – С. 14-20.
39. Молотов А.С. Мотивация персонала шаг за шагом[Текст] / А.С. Молотов// Мотивация и оплата труда.- 2005.- № 1.-С.36-41.
40. Музыченко В.В. Управление персоналом. [Текст] / В.В. Музыченко. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 346 с.
41. Мусийчук С.В. Мотивация трудовой деятельности[Текст] /С.В. Мусийчук. - Магнитогорск, 2015. – 96 с.
42. Мухортов П.П. Формирование системы стимулирования поведения работников предприятий. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08005 экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).- Москва 2008 год
43. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация[Текст] / Т. Озерникова // Служба кадров. -2013. –№2.-С.45-49.
44. Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы[Текст] / Т. Озерникова // Служба кадров.- 2012. -№3.-С.56-60.
45. Организация и нормирование труда / под ред. В. В. Сороченко. – М.: АПКиППРО, 2013. – 228 с.
46. Окрепилов Д.К. Мотивация персонала[Текст] / Д.К. Окрепилов // Ресторанные ведомости. - 2016.-№6.-С.67-70.
47. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников[Текст] / Беркович Т. // Управление развитием персонала. -2014.- № 2.-С.25-29.
48. Озеракина Т.П. Оценка эффективности системы мотивации в компании [Текст] / Т.П. Озеракина//Управление персоналом.-2014.- №6.-С.66-69.

49. Попова Р.С. Построение системы мотивации в компании[Текст] / Р.С. Попова// Управление человеческим потенциалом. -2015. -№ 1.-С.36-40.
50. Пустынникова Ю. Система мотивации персонала в ресторанах и кафе[Текст] / Ю. Пустынникова// <http://www.zhuk.net>
51. Смолина Р.В. Система мотивации в компании: как оценить эффективность[Текст] / Р.В. Смолина// Управление человеческим потенциалом. -2016. -№ 2.-С.38-42.
52. Самокукина А.И. Система мотивации персонала на предприятии[Текст] / А.И. Самокукина // Мотивация и оплата труда.- 2016. -№ 3.-С.32-36.
53. Сапрыкин В.В. Система премирования, ориентированная на бизнес-цели компании [Текст] / В.В. Сапрыкин// Мотивация и оплата труда.- 2014. - № 3.-С.29-32.
54. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации[Текст] /С.А. Сурков // Кадры предприятия.- 2014.- № 10.-С.13-19.
55. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст] / В.В. Травин. – М.: Инфра-М, 2014. – 389 с.
56. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2014. – 354 с.
57. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 247 с.
58. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. – 293 с.
59. Томилина Н.С. Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации[Текст] / Н.С. Томилина // Мотивация и оплата труда.- 2014.- № 3.-С.51-54.
60. Федченко А.А. Оплата труда и доходы работников: Учебное пособие[Текст] / А.А. Федченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 226 с.
61. Хагеманн Г. Руководство по мотивации[Текст] / Г. Хагеманн. - М.: НИРРО, 2015. – 184 с.

62. Шлендер П.Э. Экономика труда[Текст] / П.Э. Шлендер, Ю.П. Кокина. - М.: «Юристъ», 2014 . - 592с.
63. Шумаков Е.И. Эффективная система мотивации[Текст] / Е.И. Шумаков // Мотивация и оплата труда. -2016.- № 3.-С.45-51.
64. Якокка Л. Карьера менеджера[Текст] / Л. Якокка. - Минск, 2013. – 136 с.
65. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии [Текст] / Р.А. Яковлев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 95 с.
70. Ямпольская Д.М. Процессуальные теории мотивации. Модель Портера-Лоулера. // <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0029/>.

ПРИЛОЖЕНИЯ