



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
(квалификация – бакалавр)

На тему «Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия»

Исполнитель Мельникова Наталия Юрьевна

Руководитель к.э.н., доцент Майборода Евгений Викторович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«18» 01 2021 г.

Санкт-Петербург  
2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 3  |
| 1 Понятие трудовых ресурсов и эффективность их использования.....   | 6  |
| 1.1 Сущность категории трудовые ресурсы предприятия.....  | 6  |
| 1.2 Методы оценки эффективности использования трудовых ресурсов<br>предприятия.....                       | 15 |
| 2 Анализ и оценка организационной структуры управления и трудовых<br>ресурсов предприятия .....           | 24 |
| 2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «Авангард»...24                                     |    |
| 2.2 Оценка эффективности использования персонала ООО «Авангард»... 33                                     |    |
| 3 Основные направления повышения эффективности использования трудовых<br>ресурсов в ООО «Авангард».....   | 42 |
| 3.1 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в<br>ООО «Авангард».....                 | 42 |
| 3.2 Экономическое обоснование направлений повышения эффективности<br>использования трудовых ресурсов..... | 51 |
| Заключение .....  | 59 |
| Список использованной литературы.....   | 63 |

## Введение

На сегодняшний момент экономическую систему можно представить как процесс взаимодействия ресурсов и факторов производства, важнейшими из которых в нем являются трудовые ресурсы и их качественные характеристики.

Структурные изменения прав собственности привели к тому, что работники организаций осуществляют трудовую деятельность как необходимое условие обеспечения личного дохода (заработной платы), при этом ориентация на улучшение конечных финансовых результатов в целом является прерогативой собственников бизнеса.

Рабочая сила становится объектом управления, затрат, инвестиций для повышения эффективности работы и, в конечном итоге, эффективности отдельной организации, отрасли и региона. Четкое планирование конечного продукта по определенным финансовым параметрам и установление временных стандартов, производственных норм и производственных рабочих мест для рабочих является основой для организации труда и построения социально-трудовых отношений в промышленности, торговле, на транспортных предприятиях и т.д., но в экономике страны есть отрасли, в которых валовая добавленная стоимость представляет собой конкретные природные объекты и биологические активы (живые организмы и продукты их производственного использования), для производства которых требуются определенные качественные характеристики трудовых ресурсов, непосредственное участие работников в управлении предприятием, а также для развития способов определения эффективности труда.

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризуется производительностью труда, которая определяется количеством продукции, произведенной за единицу рабочего времени, или стоимостью рабочего времени на производство единицы товара или выполненной работы. Анализ персонала организации - один из основных разделов анализа работы организации. Достаточная обеспеченность организации трудовыми ресурсами,

высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов производства. Исходя из изложенного, основные задачи анализа персонала организации могут быть сведены к следующему [15, с.40]:

- обеспеченность организации трудовыми ресурсами, укомплектованности штатов продавцов, кассиров, контролеров, других работников и эффективности использования рабочего времени;

- изучение качественного состава кадров (обеспеченность специалистами с высшим и средним специальным образованием, стаж работы, в том числе в данной организации, возраст и т.п.), эффективности использования календарного времени, режима труда и рационального использования рабочего времени;

- изучение движения рабочей силы и текучести кадров;

- выявление путей и возможностей эффективности использования персонала организации;

- разработка оптимальных управленческих решений по развитию персонала организации.

Об актуальности темы исследования свидетельствует, в частности, тот факт, что результаты производственно-хозяйственной деятельности во многом определяются степенью использования трудовых ресурсов.

Анализ трудовых ресурсов позволяет вскрыть резервы повышения эффективности производства за счет роста производительности труда, более рационального использования численности рабочих, их рабочего времени. В последнее время все более актуальной становится проблема оценки качества работы и результатов трудовой деятельности, как отдельных субъектов трудовых отношений, так и результатов и эффективности коллективной работы в целом.

Объект выпускной квалификационной работы - трудовые ресурсы ООО «Авангард».

Предмет исследования - эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Авангард».

Цель работы - проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов предприятия и разработать предложения по повышению эффективности системы управления трудовыми ресурсами на предприятии сферы строительно-монтажной деятельности. Для достижения поставленной в работе цели были определены следующие задачи:

- изучить теоретические основы трудовых ресурсов и эффективность их использования;
- провести анализ и дать оценку эффективности использования персонала ООО «Авангард»;
- разработать основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Авангард».

Структурно работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы. В первой главе раскрыто понятие трудовых ресурсов и эффективность их использования. Во второй главе дана оценка эффективности использования персонала ООО «Авангард». В третьей главе рассмотрены мероприятия повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Авангард». В заключении подведены итоги исследования и сделаны соответствующие выводы.

Теоретической основой написания работы послужили учебные пособия и монографии, посвященные вопросу эффективности использования трудовых ресурсов таких как Астраханцева, Е.Ю., Генкин, Б.М., Кибанов, А.Я.

Методической основой при проведении исследования можно считать аналитический метод, метод сравнения, метод сопоставления, способ цепных подстановок, графический метод.

В качестве информационно-методической основы были использованы работы Денисова В.Н., Рогалева В.А. и других авторов. Данные работы позволили дать более качественную оценку в области трудового потенциала предприятия строительно-монтажной отрасли.

Работа изложена на 64 страницах печатного текста, содержит 14 таблиц, 4 рисунка и 13 формул.

# 1 Понятие трудовых ресурсов и эффективность их использования

## 1.1 Сущность категории трудовые ресурсы предприятия

Источником любого вида деятельности являются ресурсы, которыми располагает общество. Под ресурсами понимается совокупность тех природных, социальных и духовных сил, которые могут быть использованы в процессе производства товара и других ценностей. При анализе к числу производственных ресурсов следует отнести только те, которые соответствуют элементам производства [4,с.19]:

- энергоресурсы соответствуют элементу «энергия»;
- элемент рабочей силы «живой труд»;
- технический ресурс-элемент «рабочий инструмент»;
- материальный ресурс-элемент «рабочий объект».

Общим значимым признаком производственных ресурсов является их материальная природа, т.е. все производительные ресурсы являются объектами материальной деятельности, которые имеют реальную основу. Общим признаком производственных ресурсов является потенциал их участия в производственном процессе. Наличие ресурсов отражает готовность к производственному процессу, но не указывает на начало, так как счетчики ресурсов не содержат временных характеристик. Войдя в производственный процесс, они становятся «производством» ресурсов, т.е. они уже действуют в разных аспектах, а именно - они становятся факторами производства.

Такой подход к определению производственных ресурсов позволяет понять сущность факторов производства. Прочитав высказывание Савицкой, которая определила, что факторы производства - это экономическая категория, обозначающая уже реально вовлеченные в процесс производства ресурсы. Каждый фактор производства способен принести своему владельцу соответствующий доход [7,с.38].

Трудовые ресурсы предприятия отличаются от других видов ресурсов предприятия тем, что каждый наемный работник может отказаться от

предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда, может, наконец, уволиться с предприятия по собственному желанию. Поэтому анализ и оценка эффективности трудовых ресурсов предприятия представляют собой один из ключевых вопросов в управлении экономическим развитием предприятия (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Основные элементы формирования трудовых ресурсов предприятия

Нельзя не выделить тот момент, что в основе формирования трудовых ресурсов предприятия лежит использование персонала, занятого в основной деятельности организации, включая производственные, коммерческие, управленческие и другие процессы. Такой подход основан на организационно-прикладном характере трудовых ресурсов как особого фактора производства. Но не смотря на данное заключение данное определение не предполагает качественного и количественного определения содержания трудовых ресурсов, как отдельной экономической составляющей. Можно утверждать, что трудовые ресурсы предприятия (персонал) – это совокупность физических лиц,

состоящих в регулируемых договором найма отношениях с предприятием. Основным постулатом в данной трактовке выступает правовой характер отношений между отдельным работником и работодателем. Однако, следуя данной концепции невозможно обозначить заранее, как именно и насколько эффективно могут быть использованы трудовые ресурсы отдельно взятого хозяйствующего субъекта. Трудовые ресурсы организации – это формирование личного состава организаций, включающее всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [8,с.43].

Данные взятые несколько определений типичны для существующего упрощенного подхода к трактовке трудовых ресурсов предприятия, в рамках которого различные авторы предлагают использовать подобные определения. С точки зрения этого подхода, рабочая сила характеризует позицию управленческой политики, которая позволяет оценивать целевую метку рабочей силы не как фактор производства, а как элемент персонала компании в целом. Можно сделать вывод о том, что этот подход является уместным, если решающим фактором является принятие нецелевого распределения трудовых ресурсов, а человеческого и человеческого потенциала предприятия. В других случаях использование этого подхода нецелесообразно. Трудовые ресурсы хозяйствующего субъекта включают в себя весь набор работников соответствующей квалификации, включенных в его списание, которые отвечают определенным квалификационным требованиям. Выделим, что к факторам производства относятся определенные группы людей [8,с.67]:

- для «рабочей силы» - рабочие;
- для «земли» - землевладельцы (частный собственник или государство не имеет значения);
- для «капитала» - его собственники, для «предпринимательской деятельности» - организаторы производства, менеджеры.

Каждая группа получает доход в виде заработной платы, а то, что является доходом для владельца фактора производства, выступает как стоимость для покупателя (потребителя) этого фактора.



Разница между рабочей силой и другими типами ресурсов предприятия заключается в том, что каждый сотрудник может: отказаться от предложенных им условий, требовать изменения условий труда и изменения недопустимой, с его точки зрения, работы, изучать другие профессии и специальности, а так же покинуть организацию по желанию. Поэтому трудовые ресурсы являются основной производительной силой общества, в которую входит трудоспособная часть населения страны, которая благодаря своим психофизиологическим и интеллектуальным характеристикам может участвовать в общественно полезной деятельности, создавая материальные и духовные блага и услуги.

Для российской экономики особенно важно, чтобы современный рынок труда формировался под влиянием широкого спроса на рабочую силу инновационного типа и в то же время массового выхода на рынок труда персонала, хорошо подготовленного к работе в условиях интенсивных научно-технических изменений.

В последнее время стало очень важно систематически изучать опыт эффективного использования качественно нового, что указывает на высокую профессиональную и научную подготовку рабочей силы - трудовых ресурсов будущего. Современная рыночная экономика предъявляет новые требования к рабочей силе: участие в развитии производства практически на каждом рабочем месте; обеспечение высокого качества, быстро меняющегося по своим характеристикам и технологически усложняющейся продукции; снижение себестоимости продукции. В экономической литературе сам термин «рабочая сила» часто отождествляется с «рабочей силой» и «персоналом». В принципе, этот термин больше связан с макроэкономическим уровнем, сферой использования трудоспособного населения страны, а персонала - внутри организации. Основой любой организации и ее основным богатством являются люди. Человек является не только ключевым, но и самым дорогим «ресурсом» любой компании [1, с.135].

Понятие «рабочая сила» впервые было сформулировано в 1922 году в одной из статей академика С.Г. Струмилина для характеристики национального

богатства страны - трудового потенциала. В условиях централизованного управления персоналом этот термин широко используется в практике планирования и учета населения трудоспособного возраста. Термин «рабочая сила» действовал как плановая учетная мера рабочей силы, позволяющая количественно оценить работающее население, но без его качественного состава [2,с.57].

Трудоспособную часть населения (работающая и неработающая), обладающую физическими и интеллектуальными возможностями, способную производить материальные блага и оказывать услуги большинство авторов определяют как трудовые ресурсы.

Если рассматривать трудовые ресурсы относительно предприятия, то необходимо выделить их как часть профессионально-квалификационной структуры персонала организации, обусловленной возникновением трудовых отношений и последующим использованием трудового потенциала работников. Рабочие ресурсы на микроуровне (в бизнесе предприятия) являются собственностью производственной организации, поскольку ресурс, который (как и другие ресурсы) должен эффективно использоваться для достижения целей [2, с.126].

Рабочая сила имеет количественные и качественные характеристики. Основой для определения количественных характеристик рабочей силы страны, региона или населенного пункта являются демографические показатели: реальные, прогнозируемые и средние. Последний показатель используется при оценке и анализе демографических процессов: расчет общих и удельных коэффициентов рождаемости, коэффициентов смертности, а также абсолютных темпов роста и темпов прироста населения, средних темпов прироста населения и средних темпов прироста населения. Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется с точки зрения трудоспособности. В этом случае общая и профессиональная работоспособность различаются [18, с. 20].

Отметим, что численность и структура являются основными характеристиками персонала предприятия. Рассмотрим каждую более

конкретно. Численность персонала любого предприятия зависит от характера, сложности, интенсивности производства (или иного) и управления процессами, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют их нормативную (плановую) стоимость. Для более объективного персонала характерно списание (фактического) номера, т. е. количество работников, официально работающих на данный момент.

Что касается структуры персонала предприятия, то это совокупность отдельных групп работников, которые объединены по ряду признаков и категорий не имеет четкой позиции в экономическом аспекте [14, с.172].

Ряд ученых, а именно В.В. Адамчук, Б.В. Корнейчук, Ю.П. Кокин, П.Э. Шлендер и др. в научной литературе неоднократно выделяют в составе трудовых ресурсов экономически активное (ЭАН) и экономически неактивное население (ЭНН). Экономически активное население согласно методологии Международной организации труда включает занятых и безработных. Поэтому помимо рабочей силы трудовые ресурсы включают в себя потенциальные источники удовлетворения в обществе. Термин «человеческие (или человеческие) ресурсы» используется в зарубежной литературе. Более того, реальные статистики человеческих ресурсов во всем мире признают экономически активное население [5, с.122].

Термин «рабочая сила» используется для определения способности человека участвовать в экономических процессах в дополнение к терминам «рабочая сила» и «трудовой потенциал». Данный аспект тщательно изучался в трудах Б.В. Корнейчука [12,с.83].

Трудоспособное население — это совокупность лиц, преимущественно в рабочем (трудоспособном) возрасте, способных по своим психофизическим данным к участию в трудовом процессе. Законодательством Российской Федерации установлен следующий интервал трудоспособного возраста: для мужчин от 16 до 59 лет, для женщин от 16 до 54 лет.

Различают общую и профессиональную трудоспособность. Общая трудоспособность предполагает наличие у человека физических,

психофизических, возрастных и других данных, определяющих способность к труду, не требующему специальной подготовки, т. е. способность к неквалифицированному труду.

Профессиональная трудоспособность — это способность к конкретному виду труда, требующему специального обучения, т. е. способность к квалифицированному труду. Важными аспектами качественного состава трудовых ресурсов являются образовательный уровень и профессиональное мастерство. Особую роль в проблеме трудовых ресурсов играет изменение естественного движения населения, смертности и рождаемости. Также важное место в характеристике трудовых ресурсов занимает соотношение населения по полу. Ссылаясь на основные принципы функционирования, важнейшим направлением экономики рынка труда, является особый рынок занятости. Это во многом зависит от рынка капитала, средств производства, потребительских товаров и других регуляторов рынка труда, помимо макро- и микроэкономических факторов, а также социально-психологических факторов.

В рыночных условиях трудно и почти невозможно найти баланс между спросом и предложением рабочей силы. В большинстве случаев наблюдается избыток рабочей силы и нехватка рабочих мест, необходимых для рациональной структуры занятости.

Таким образом, некоторые строительные специальности характеризуются увеличением предложения рабочей силы и ограниченным спросом на нее. Задача общегосударственного значения, а так же ее главная цель управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы попытаться сбалансировать количество рабочих мест и рабочей силы. Это цель и государственная политика занятости. Согласно законодательству Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» занятость - это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и, как правило, приносящая им доход, полученный доход. Занятость может быть полной, неполной, частичной или скрытой.

Прочитав Адамчука В.В., который дает определение понятию трудовые ресурсы, представляя их как основной ресурс любой компании, от качества и эффективности использования, который во многом зависит от результатов деятельности компании и ее конкурентоспособности. Трудовые ресурсы управляют материально-материальными элементами производства, создают продукт, стоимость и дополнительный продукт в виде прибыли. Все работники в компании делятся на категории: рабочие, менеджеры, эксперты, служащие, для которых был создан классификатор профессий и должностей. В практике учета персонала состав списаний отличается, средний и явный. Состав списания включает всех работников, которые принимаются на постоянную, сезонную и временную работу на один день или более со дня зачисления. Он учитывает каждый календарный день и на самом деле работает и отсутствует на работе по любой причине [1,с.198].

Среднесписочная численность работников для ежемесячной отчетности определяется путем суммирования числа работников, применимых к списанию, для каждого календарного отчетного дня - месяца, т.е. от 1 до 31, также в выходные (нерабочие дни) и выходные, и деления суммы, полученные с количеством календарных дней ежемесячной отчетности. Количество работников в выходные или праздничные дни (нерабочие дни) должно быть равно количеству уволенных работников за предыдущий рабочий день. Чтобы правильно определить среднесписочную численность работников, необходимо ежедневно вести учет численности уволенных сотрудников, которая указывается на основании приказа (-ов) о приеме на работу, переводе работников на другую работу и расторжении трудового договора [10, с. 12].

Как уже отмечалось в исследовании, производство материальных благ и услуг предполагает наличие двух факторов, а именно материальных и человеческих ресурсов. Если ранее основное внимание уделялось первому фактору, то в настоящее время все больше говорят о гуманизации экономики, что означает перемещение акцента на человека. Таким образом, признается, что необходимым условием успешного функционирования экономики является

соблюдение интересов человека. В экономической теории и статистике России принято использовать термин «трудовые ресурсы».

Сущность этого понятия можно определить следующим образом: трудовые ресурсы - часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные ценности и услуги. Формирование трудовых ресурсов - это процесс их непрерывного воспроизводства, возобновления их численности. Анализируя исторические сведения за 2000 год, а именно ровно 20 лет назад, можно отметить, что структура трудовых ресурсов была следующей [3,с.373]:

- трудоспособное население в трудоспособном возрасте составляло 95,17%;
- к работающим пенсионерам относилось 4,47%;
- работающие подростки выделялись 0,06% из общей численности трудовых ресурсов.

По результатам наблюдений за ряд лет были отмечены следующие тенденции:

- в первой группе прослеживается относительная устойчивость на протяжении 20 летнего цикла;
- в группе работающих пенсионеров можно увидеть повышение численности;
- в группе работающих подростков наоборот, тенденция к снижению их числа.

Исходя из этого, приходим к заключению о том, что становление и инновации рынка труда непосредственно связано с трудоспособным населением, а так же охватывает численность трудовых ресурсов, которая определяется непосредственно динамикой численности определенной категории граждан и зависит от определенных демографических факторов, а именно от уровня смертности и соотношения между численностью молодежи, достигшей трудоспособного возраста и численностью граждан, охватывающих пенсионный возраст. Для России в целом характерны крутые взлеты и падения

трудоспособного населения, обусловленные общим развитием страны. Это обстоятельство представляет собой задачу экономики постоянно адаптироваться к этой динамике.

## 1.2 Методы оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Неотъемлемой частью концепции эффективности компании является эффективность функционирования ее персонала. Оценка этого показателя представляется довольно сложным и многоуровневым исследованием и проводится в нескольких направлениях. Сложность состоит в том, что процесс работы персонала тесно связан с характеристиками производственного процесса в компании и его конечными результатами, а также с социальной структурой общества и экономическим уровнем развития предприятия [13, с.121].

Грамотное использование персонала любого предприятия не независимо от форм собственности и специфики деятельности одно из обязательных условий, которое должно обеспечивать непрерываемый цикл производственного процесса и выделять успешное выполнение всех производственных стратегических задач. В условиях постоянно меняющихся экономических тенденциях реальная потребность в формировании персонала определенных категорий кадрового состава постоянно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Такие изменения не всегда означают увеличение или сохранение трудовых потребностей. Внедрение новых технологий, освоение производства конкурентоспособной продукции, снижение рыночного спроса на товары и услуги могут привести к сокращению численности работников, как по отдельным категориям, так и по всему составу. Следовательно, определение реальной потребности в рабочей силе и прогнозирование ее изменения должны стать основой для улучшения управления человеческими ресурсами на предприятиях.

В настоящее время нет однообразия в измерении производительности персонала. Методы анализа использования труда перечислены в работах, посвященных комплексному анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятий следующих авторов.: Г.В.Савицкой, Т.Б.Бердниковой, Э.И. Крылова, В.М.Власовой, В.В.Журавлева, Н.Т.Саврукова, А.И.Алексеевой, П.Н. Любушина и др. Более подробно и четко методика анализа использования трудовых ресурсов дана Г.В. Савицкой.

Анализируя трудовые ресурсы на предприятии, можно выделить наиболее структурированные три направления [21,с.47]:

- анализ использования рабочей силы, которые включает в себя: оценку

- обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами; анализ уровня квалификации персонала; учет форм, динамики и причин движения персонала; динамику и эффективность использования рабочего времени;

- анализ производительности труда напрямую охватывает анализ выполнения плана по росту производительности труда и определение прироста продукции за счёт данного фактора трудового процесса; факторный анализ производительности труда и резервы роста производительности труда;

- анализ оплаты труда напрямую должен подчеркнуть состав и динамику фонда заработной платы; факторный анализ фонда заработной платы, а также результаты эффективности использования фонда заработной платы.

Обеспечена организация трудовыми ресурсами или нет можно определить только путем сравнения фактического штатного количества персонала с учетом категорий и профессий с плановым числом требуемых сотрудников. Если появляются случаи значительных отклонений в сфере профессиональной занятости, обязательно нужно выявить и конкретизировать основные причины, повлекшие за собой данный факт. В данном аспекте проводят анализ данных о среднесписочной численности работающих по категориям, проводят анализ соответствия выполняемой работы квалификации



рабочих. Анализ рабочей силы по уровню квалификации проводится путем сравнения среднего фактического соотношения работников определенной специальности со средним соотношением фактически выполненных работ.

В случае расширения границ деятельности предприятия, увеличения производственных мощностей и создания новых рабочих мест, необходимо рассчитать потребность в трудовых ресурсах по определенным категориям, профессиональной занятости и определить дополнительные источники их привлечения. Учитывая характерные особенности движения кадрового потенциала необходимо сопоставлять абсолютные и относительные показатели. В этой связи рассмотрим, что конкретно относится к абсолютным показателям:

- оборот работающих - определенная величина, которая равна общей численности принятых и уволенных работников за определённый период;
- оборот по приёму - количественный состав работников, принятых на предприятие за определённый период. При определении данного оборота по приёму выделяется несколько групп работников по источникам их поступления, а именно, по направлению служб занятости и трудоустройства; по инициативе самого предприятия (организации); в порядке перевода с других предприятий и организаций; после окончания высших и средних специальных учебных заведений (включая стипендиатов самих предприятий);
- оборот по выбытию - объем сотрудников, уволенных с предприятия за определенный период.

Данная аналитика проводится в динамике за определенное количество лет на основании следующих коэффициентов, предложенных Шеремет [25,с.27]:

- коэффициент оборота по приёму рабочих ( $K_{оп}$ ). Коэффициент оборота по приёму – это показатель, предназначенный для проведения анализа движения кадров. Он дает возможность принимать решения по управлению персоналом, а также показывает, какую часть составляют работники, принятые в определенное время и рассчитывается по формуле вида [25,с.37]:

$$K_{оп} = \frac{Ч_{ПС}}{Ч_{СС}} \times 100 \quad (1.1)$$

где,  $Ч_{пс}$  - численность принятых работников за отчетный период;

$Ч_{сс}$  - среднесписочная численность персонала.

— коэффициент оборота по выбытию ( $К_{ов}$ ), определяется следующим образом: отношение количества уволившихся работников делится на количество среднесписочной численности персонала и формула приобретает следующий вид для расчета [25,с.48]:

$$К_{ов} + Ч_{в} / Ч_{срсп} \quad (1.2)$$

где,  $Ч_{в}$  - численность выбывших работников за отчетный период;

$Ч_{срсп}$  - среднее списочное число сотрудников за отчетный период.

Оборот рабочей силы можно представить как нормальный и излишний. Если рассматривать нормальный вариант рабочей силы, то он не зависит от структуры организации и обусловлен только причинами ухода на службу в ряды вооруженных сил, достижение пенсионного возраста, уход в учебный отпуск и переход на выборные должности. Если рассматривать второй вариант рабочей силы, то к нему можно отнести увольнение по собственному желанию и за прогулы.

Из-за излишнего оборота рабочей силы конечно же, идет тенденция к снижению эффективности деятельности предприятий и организаций, так как значительные средства выделяются на адаптивный период для вновь принятых сотрудников, а так же увеличиваются расходы на содержание кадровых служб предприятий и возникают потери, связанные с затратами на профессиональное обучение уволившихся работников.

— показателем избыточной текучести рабочей силы является коэффициент текучести кадров ( $Кт$ ), который определяется как отношение числа работников, оставленных по собственному желанию и по инициативе администрации, к среднесписочной численности работников [25,с.55]:

$$Кт = Ч_{ув} / Ч_{ср} \times 100 \% \quad (1.3)$$

где,  $Ч_{ув}$  - численность работников, уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за отчетный период;

$Ч_{сп}$  - средняя списочная численность персонала за отчетный период.

— коэффициент постоянства персонала предприятия ( $К_{пс}$ ), определяется как отношение количества работников, проработавших весь год, к среднесписочной численности работников, который можно рассчитать по формуле следующего вида [25,с.68]:

$$К_{пс} = Ч_{пс} / Ч_{ср} \quad (1.4)$$

где,  $Ч_{пс}$  - численность работников, проработавших весь отчетный период;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность сотрудников

Многие работодатели хотят, чтобы их сотрудники долгое время работали в данной организации, потому что в этом случае они смогут полностью понять производственный процесс и принять решения для оптимизации своей трудовой деятельности.

Для более полной оценки персонала компании используются самые разные коэффициенты, среди которых коэффициент постоянства персонала, на основе которого могут приниматься различные управленческие решения. Необходимость расчета коэффициента постоянства персонала обусловлена тем, что он выявляет объективные причины текучести кадров, если таковые имеются на предприятии, а его уровень достаточно высок. Следует четко понимать, что именно состав персонала, его квалификация и уровень квалификации во многом определяют эффективность работы предприятия. Чем больше сотрудников имеют многолетний опыт работы в компании, тем эффективнее их профессиональная деятельность. Учитывая коэффициент постоянства кадрового состава предприятия, можно рассчитать различные результаты и применить их при совершенствовании кадровой политики предприятия. К мероприятиям, при которых используются результаты расчета коэффициента постоянства кадров, можно отнести (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Комплекс мероприятий разрабатываемых на основе результатов расчетов коэффициента постоянства кадрового состава

| Мероприятие  | Описание   |
|--|--|
| Анализ состава и структуры персонала   | Мероприятие направлено на анализ возрастного и квалификационного состава сотрудников       |
| Определение групп сотрудников в соответствии со стажем работы на предприятии | Мероприятие направлено на разделение сотрудников по продолжительности работы в организации |
| Выявление проблем текучести кадров   | Определение причин, по которым сотрудники выбывают из организации                          |
| Поиск резервов замены кадрового состава                                      | Анализ возможностей расширения персонала организации при возникновении необходимости       |

Что касается расчета коэффициентов движения персонала, то они не планируются, поэтому их анализ проводится путем сравнения показателей отчетного года с показателями предыдущего года или по ряду отработанных лет. Напряженность в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько ослаблена за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, повышения производительности труда, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, совершенствования технологии и организации производства. Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству дней и часов, отработанных одним работником за определенный период времени, а также по степени использования рабочего времени.

Анализ использования рабочего времени является важной частью аналитической работы в организации. В процессе анализа использования рабочего времени вы должны проверить обоснованность производственных задач, изучить уровень их выполнения, выявить потери рабочего времени, определить их причины, наметить пути дальнейшего улучшения использования рабочего времени и разработать необходимые меры. Для анализа

использования совокупного календарного фонда времени необходимо определить его потенциальную величину. Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных одним рабочим дней в среднем за год, средней продолжительности рабочего дня.

Табельный фонд учета рабочего времени – это общее количество списочных чисел за рабочие дни в определенном периоде. Табельный фонд рассчитывается следующим образом: за основу берется календарный фонд трудового срока, из которого вычитаются праздничные и выходные, а точнее сказать – это число фактических рабочих дней в организации. Путем деления табельного фонда рабочего времени в человеко-днях на среднесписочное количество служащих, находится количество дней работы организации в отчетном периоде [23,с.912].

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П} \quad (1.5)$$

где, ФРВ - фонд рабочего времени;

ЧР - численность рабочих;

Д - количество отработанных одним рабочим дней в среднем за год;

П - средняя продолжительность рабочего дня.

Показатели, которые составляют фонд рабочего времени представляют собой следующие элементы использования рабочего времени:

— календарное количество дней за вычетом праздничных и выходных дней - это номинальный фонд рабочего времени предприятия;

— календарный фонд рабочего времени за вычетом неявок на работу (целодневных потерь рабочего времени) - это явочный фонд рабочего времени организации;

— явочный фонд рабочего времени с учетом плановой продолжительности рабочего дня - это бюджет рабочего времени;

— бюджет рабочего времени с учетом внутрисменных потерь рабочего времени представлен полезным фондом рабочего времени.

Важным элементом при планировании численности работников на предприятии является расчет планового баланса рабочего времени, т.е. определение среднего числа часов, которые рабочий проработает в течение определенного планового периода (год, квартал, месяц). Основой для расчета планового баланса являются отчетные данные за прошлый год с учетом мероприятий, направленных на сокращение потерь рабочего времени. При планировании рабочего времени сотрудников предприятия оперируют такими понятиями, как «календарное время», «табельное», «максимально возможное», «явочное», «фактическое».

Баланс рабочего времени – это таблица, в которой отражено распределение календарных дней/часов, их использование работниками фирмы. С помощью документа контролируются временные потери рабочих часов, определяется численный состав. Данный учет можно вести в Excel. В ходе осуществления аналитической работы важно выявить причины, по которым произошло образование потерь рабочего времени одного сотрудника на своем рабочем месте.

Эффективность использования ресурсов трудового потенциала сотрудников характеризуется производительностью труда, которая определяется количеством продукции, произведенной за единицу рабочего времени, или стоимостью рабочего времени на производство единицы товара или выполненной работы. Производительность в более широком смысле - это способность конкретного сотрудника производить продукты и предоставлять услуги. Этому показателю следует уделить особое внимание, поскольку он зависит от уровня многих других показателей - объема продукции, уровня затрат, затрат на заработную плату и т.д. Наиболее полным показателем производительности труда является среднегодовая выработка одного рабочего продукта. показатели - объем производства, уровень затрат, расходы на оплату труда и т. д. на одного работника ( $P_{тр}$ ) [6, с.315]:

$$P_{тр} = V/R \quad (1.6)$$

где, В - выручка;

Р - среднесписочное количество сотрудников работающих за определенный период.

Этот показатель сейчас является официальным показателем производительности труда. Его значение зависит не только от производства рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности производственного и производственного персонала, а также от количества рабочих дней и продолжительности рабочего дня.

Рост производительности труда обеспечивает увеличение реального продукта и доходов, и, следовательно, является очень важным показателем экономического роста страны. Поскольку увеличение общественного продукта на душу населения означает увеличение потребления и, следовательно, уровня жизни, экономический рост становится одной из основных целей государства с социальной ориентацией национальной экономики.

Поэтому обеспечение предприятий трудовыми ресурсами и эффективность их использования зависит от количества и своевременности всех работ, степени использования оборудования, механизмов, механизмов и, как следствие, объема выпускаемой продукции [20,с.133].

## 2 Анализ и оценка организационной структуры управления и трудовых ресурсов предприятия

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Авангард»

Группа компаний «Авангард» осуществляет свою деятельность на территории Краснодарского края с 2001 года. Тогда было образовано первое и впоследствии ставшее головным. В последующие годы были созданы и другие организации, вместе образовавшие группу компаний.

Группа компаний «Авангард» объединяет в своем составе несколько специализированных предприятий, одним из которых является ООО «Авангард» в г.Туапсе. Успешность осуществляемых группой компаний бизнес-проектов обеспечивается за счет использования передовых технологий и эффективной работы команды менеджеров и управленцев - профессионалов своего дела в каждой отдельно взятой отрасли.

Основными видами деятельности ООО «Авангард» являются:

- проектирование и строительство зданий и сооружений 1, 2 и 3 уровней сложности;
- ремонтные и отделочные работы;
- производство пластиковых и алюминиевых конструкций и сборка стеклопакетов;
- оказание транспортных услуг всех видов.

Сопутствующими видами деятельности для ООО «Авангард» можно считать наиболее востребованные направления современного бизнеса, такие как: строительство и девелопмент; производство строительных материалов.

Приоритетные направления деятельности на данном этапе - строительство и девелопмент жилой, офисной и торговой недвижимости. Работа в этой области характеризуется масштабностью проектов, комплексным подходом к их разработке и реализации. Профессиональный подход к развитию недвижимости позволяет строительной-монтажной компании реализовать полный цикл работ, в том числе [11,с.67]:



- разработку/выбор эффективного проекта;
- сбор пакета разрешительных документов;
- привлечение необходимых инвестиций;
- организацию строительства, инженерный контроль строительных работ;
- сдачу объектов недвижимости в аренду;
- эксплуатацию зданий и сооружений.

При разработке очередного девелоперского проекта ООО «Авангард» основное внимание уделяет реальным данным о долгосрочных тенденциях экономического и социального развития региона. Ключом к спросу на проекты является детальный анализ рынка недвижимости, выбор наиболее эффективного места для реализации проекта и четкое управление инвестиционными и строительными процессами.

Сотрудничество с ведущими отечественными архитекторами и проектными институтами позволяет ООО «Авангард» рассматривать выгодные планировочные решения для зданий, удобную инфраструктуру, учитывающую потребности потенциальных клиентов. Использование экологически чистых, современных строительных материалов и технологий гарантирует высокое качество объектов. В то же время приоритетными задачами являются комплексное освоение огромных территорий и строительство многофункциональных жилых и административных центров. Кроме того, ООО «Авангард» осуществляет девелопмент промышленных территорий и административных зданий с целью их преобразования и модернизации с последующей эксплуатацией в качестве новых офисных и / или торговых объектов.

В настоящее время ООО «Авангард» ведет строительство крупного жилого комплекса в п.Джубга Туапсинского района. Чтобы оптимизировать ценообразование и сократить сроки строительства, было решено инвестировать в производство строительных материалов. Собственные строительные материалы позволят нам оптимизировать логистику строительных процессов и

контролировать качество строительства. Принятая техническая концепция реконструкции и переоснащения производственных мощностей направлена на повышение качества продукции, расширение ассортимента продукции, улучшение условий труда и условий окружающей среды, снижение материальных и энергетических затрат при себестоимости продукции. Компания управляется в соответствии с действующим законодательством на основе сочетания прав и интересов рабочей силы в соответствии с Уставом компании. Исполнительным органом управления является директор. Общее собрание участников включает всех Участников Общества или лиц, уполномоченных на это доверенностью, выданной им Участниками Общества. За время деятельности строительного предприятия ООО «Авангард» организационная структура сформировалась с учетом необходимости в различных специалистах в кадровом составе, и имеет следующий вид (рисунок 2.1).

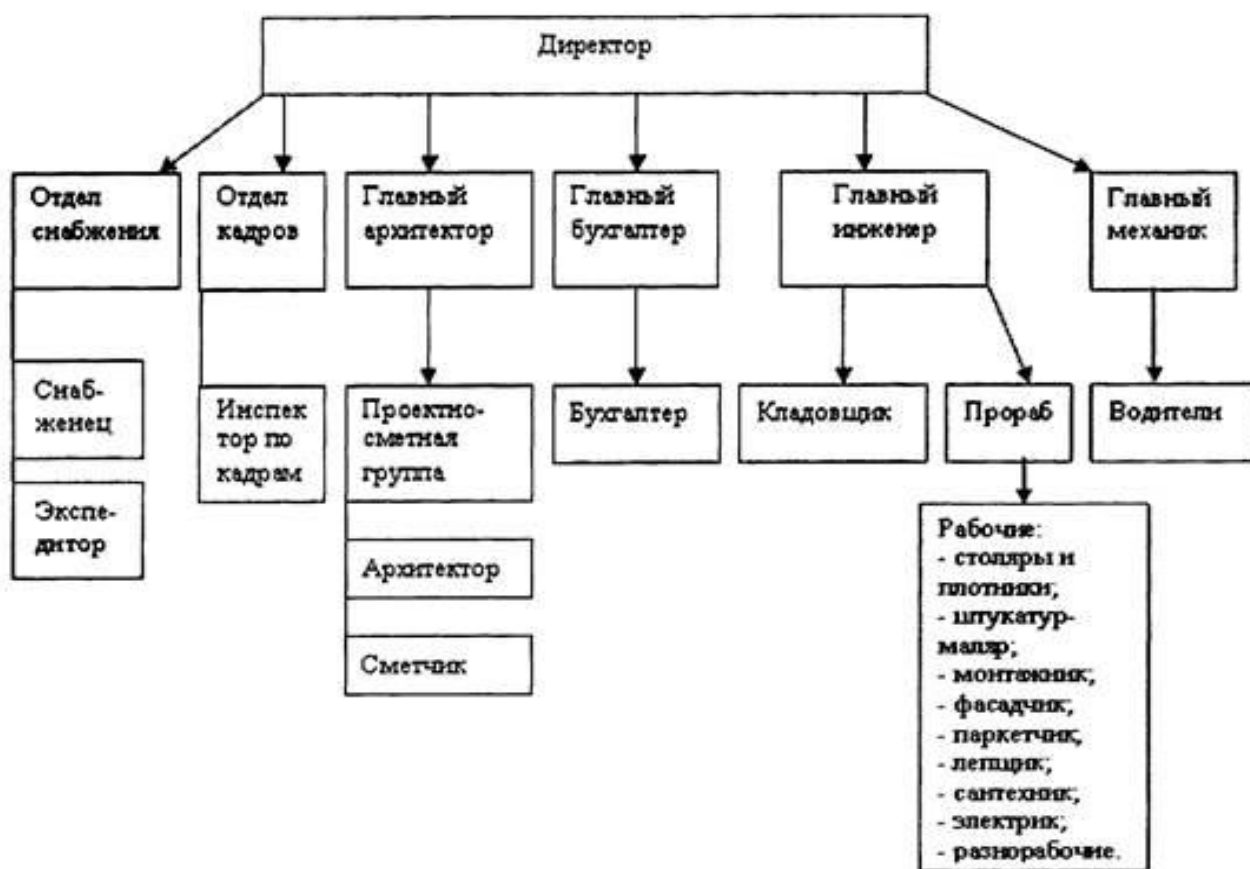


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Авангард»

Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия ООО «Авангард» директор, который принимает решение о создании инвестиционных проектов, несет полную ответственность за последствия принимаемых решений, за безопасность и эффективное использование имущества компании, а также за финансовые и экономические результаты ее деятельности. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных условий труда для жизни и здоровья, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

Отдел снабжения. Основной задачей начальника отдела снабжения строительно-монтажной компании является обеспечение предприятия всеми необходимыми материальными ресурсами для его деятельности. В его непосредственные функциональные обязанности входит организация процесса предоставления сырья, материалов, товаров, инструментов, спецодежды, хозяйственного инвентаря и т.д.

Снабженец. Основными направлениями работы являются: организация бесперебойного снабжения; снижение стоимости закупаемых товаров, сырья и оборудования; соответствие утвержденным сметам расходов; совершенствование работы отдела, разработка и внедрение новых систем, направленных на повышение эффективности использования средств.

Экспедитор. В обязанности экспедитора ООО «Авангард» входит получение товара со склада в соответствии с сопроводительными документами, проверить целостность упаковки продукта, оформить и доставить товар в соответствии с заказом, оформить все необходимые документы в соответствии с инструкциями, полученными от руководства.

Отдел кадров предприятия определяет работу по комплектованию ООО «Авангард» персоналом рабочих и служащих требуемой профессии, специальностей и квалификаций в соответствии с целями, стратегией и

профилем предприятия, изменением внешних и внутренних условий его деятельности, формирует и ведет банк данных о количественном и качественном составе персонала, его развитие и движение.

Главный архитектор рассматривает проектно-изыскательские работы, а также контролирует соответствие разработанной проектно-сметной документации техническим регламентам, стандартам, нормам, правилам и инструкциям. Архитектор проектирует и разрабатывает градостроительные и архитектурные решения согласно действующим нормам, требованиям охраны окружающей среды и экологическим стандартам. Участвует в подготовке технических заданий на разработку градостроительных и архитектурных решений.

Проектно-сметная группа. Сотрудники этой группы обязаны обеспечить наличие полной проектно-сметной документации для строительства объектов и передать ее по назначению для строительно-монтажных работ. Сотрудники проектно-сметной группы проверяют правильность составления сметной документации проектными организациями, ее соответствие действующим нормативным документам. В обязанности сметчика входит разработка смет на строительные и электромонтажные контракты, строительные и ремонтные работы, занимается разработкой сметной документации на реконструкцию предприятия.

Главный бухгалтер непосредственно осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Авангард» и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, собственности предприятия. Организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнение работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности, а также финансовых, расчетных и

кредитных операций. Принимает непосредственное участие в разработке и принятии инвестиционного проекта.

Бухгалтер осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранения денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу, сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком.

Главный инженер осуществляет техническую политику и координирует направления технического развития в условиях рыночной экономики, определяет пути реконструкции и технического переоснащения существующего производства ООО «Авангард». Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, осуществляет мониторинг соответствия выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также надежность и долговечность выполняемых работ.

Кладовщик. Это должностное лицо ведет работу по приему, хранению и выпуску товаров и материалов на складах, учитывая наиболее рациональное использование складских площадей, облегчая и ускоряя поиски и выезд, а также сохраняя ценные товары и материалы.

Прораб управляет производственной и хозяйственной деятельностью объекта. Организует производство строительных работ ООО «Авангард» в соответствии с проектной документацией, СНиП, техническими условиями и другими нормативными документами. Ведет учет выполненных работ, готовит техническую документацию.

Выполнение вспомогательных и вспомогательных работ на производственных и строительных площадках, складах, базах, складах и т.д. осуществляют рабочие. Так же в их должностные обязанности входят работы

по очистке территорий, дорог, подъездных путей, а так же уборка цехов, строительных площадок и бытовых помещений. Выполнение работ средней сложности в отделениях электростанций, трансформаторных станций с полным отключением их от напряжения рабочих выключателей в электрических сетях, ревизия трансформаторов, выключателей, выключателей и приводов на них с разборкой конструктивных элементов.

Главный механик обеспечивает безупречную и надежную работу всех видов оборудования, контролирует его исправную работу, а так же своевременный качественный ремонт и техническое обслуживание, выполняя работы по его модернизации и повышению эффективности обслуживания оборудования. Он управляет работниками компании, ремонтирует оборудование и поддерживает его в рабочем состоянии.

Управление аккумуляторными погрузчиками и всеми специальными грузозахватывающими механизмами и приспособлениями осуществляет состав водителей. Погрузка, выгрузка, перемещение и укладка в штабель грузов. Погрузка, выгрузка сыпучих грузов так же осуществляется при должностных обязанностях водительского состава. Более того в должностные функциональные обязанности водителей входит так же техническое обслуживание и текущий ремонт погрузчика и всех его механизмов, определение неисправностей в работе погрузчика, его механизмов и их устранения, установка и замена съемных грузозахватных приспособлений и механизмов, а так же участие в проведении планово-предупредительного ремонта погрузчика и грузозахватных механизмов и приспособлений.

Действующая организационная структура позволяет качественно выполнять строительно-монтажные работы компании «Авангард», возведение зданий и сооружений, а при грамотном управлении всеми строительными процессами дает возможность не отставать от технологической схемы, что позволяет вовремя сдать объект в эксплуатацию.

Далее рассмотрим показатели по труду и заработной плате в ООО «Авангард» (таблица 2.1).

Таблица 2.1- Анализ показателей по труду ООО «Авангард» за 2018-2019 гг.

| Показатели                        | 2018 г. | 2019 г. | Динамика изменений |      |
|-----------------------------------|---------|---------|--------------------|------|
|                                   |         |         | абсолютное         | %    |
| Среднесписочная численность, чел. | 82      | 81      | 1                  | 1,22 |
| Руководители                      | 6       | 6       | 0                  | 0    |
| Специалисты                       | 10      | 10      | 0                  | 0    |
| Рабочие                           | 66      | 65      | -1                 | 1    |
| Уволились с предприятия           | 5       | 4       | - 1                | 20   |
| Коэффициент текучести кадров      | 9,7     | 14,2    | + 4,5              | 55,5 |
| Средняя заработная плата, руб.    | 34 000  | 35 000  | + 1 000            | 2,94 |

Как видно из таблицы 2.1, средняя заработная плата увеличилась на 2,94 процента, что, несомненно, является положительным фактом для компании. Текучесть кадров находится на низком уровне, но можно наблюдать увеличение этого показателя за последний год, что может быть связано с отсутствием четкой работы персонала в организации.

Проанализируем финансовое положение ООО «Авангард». В таблице 2.2 представлены основные экономические показатели деятельности предприятия. Таблица 2.2 - Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Авангард»

| Наименование показателей   | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, (+/-) | Темп роста,% |
|--|---------|---------|-------------------|--------------|
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн.руб.       | 22653   | 30852   | 8198              | 26,57        |
| Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, млн.руб. | 19727   | 26755   | 7028              | 35,62        |
| Валовая прибыль, млн.руб.  | 2926    | 4097    | 1170              | 40,02        |
| Управленческие расходы, тыс.руб.                                       | 807     | 938     | 131               | 16,23        |

Продолжение таблицы 2.2

|   |        |        |         |        |
|---|--------|--------|---------|--------|
| Расходы на реализацию, тыс. руб.  | 591    | 822    | 230,3   | 39,08  |
| Расходы на реализацию товаров в % к выручке                                   | 2,61   | 2,67   | 0,06    | 2,29   |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн.руб.     | 1527   | 2336   | 808     | 52,97  |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг в % к выручке | 6,74   | 7,57   | 0,83    | 12,31  |
| Прочие доходы по текущей деятельности, млн.руб.                               | 2290   | 6977   | 4686    | 204,67 |
| Прочие расходы по текущей деятельности, млн.руб.                              | 2287   | 7541   | 5254    | 229,73 |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности, млн.руб.                            | 1531   | 1771   | 240     | 15,67  |
| Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, млн.руб.  | 3242   | 8271   | 5030    | 155,12 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, млн.руб.                                 | 1855   | 2599   | 743     | 40,01  |
| Налог на прибыль, тыс.руб.  | 371    | 519    | 148     | 39,89  |
| Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода), тыс. руб.             | 371    | 520    | 149     | 40,16  |
| Чистая прибыль ,млн.руб.  | 14843  | 20792  | 5949    | 40,07  |
| Рентабельность продаж, %  | 12,92  | 13,28  | 0,36    | 2,78   |
| Среднесписочная численность работающих, чел.                                  | 82     | 81     | 1       | -1,21  |
| Фонд заработной платы, млн.руб.   | 29 719 | 41 428 | 11708,4 | 39,39  |
| Производительность труда, тыс. руб.   | 530,54 | 706    | 175,46  | 33,07  |

Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в 2019 году составила 30852 млн.руб. и возросла на 26,57 % по сравнению с уровнем 2018 года. Темп роста себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг в 2019 году составил 35,62 %. Валовая прибыль в 2019 году составила



4097 млн.руб. и увеличилась по сравнению с 2018 годом на 1170 млн.руб. Размер чистой прибыли предприятия в 2019 году составил 2079 млн.руб. и возрос по сравнению с 2018 годом на 40,07 % в связи с заключением договоров на строительство новых объектов. В таблице 2.3 приведены основные финансовые показатели деятельности ООО «Авангард».

Таблица 2.3 - Финансовые показатели деятельности ООО «Авангард»

| Наименование показателя                                       | 2018 г. | 2019 г. |
|---|---------|---------|
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами   | 0,26    | 0,2     |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,16    | 0,16    |
| Коэффициент структуры капитала                                | 0,36    | 0,3     |
| Доля собственного капитала в объеме инвестиций, %             | 100     | 100     |
| Коэффициент текущий ликвидности                               | 1,2     | 1,2     |

Коэффициент безопасности активов по финансовым обязательствам в 2019 году составил 0,2, что соответствует уровню расчетов ( $<0,86$ ). Коэффициент собственного капитала для оборотных средств немного ниже нормативного значения ( $0,16 > 0,2$ ), т.е. организация не имеет достаточного объема собственных оборотных средств для обеспечения финансовой устойчивости. Коэффициент текущей ликвидности в 2019 году составил 1,2, что ниже нормативного уровня ( $1,2 < 1,77$ ), что свидетельствует о недостаточной обеспеченности организации оборотным капиталом для ведения бизнеса, а также быстрого и полного погашения своих обязательств. Таким образом, деятельность ООО «Авангард» рентабельна.

## 2.2 Оценка эффективности использования персонала ООО «Авангард»

Эффективная работа любой компании во многом зависит от сотрудников, осуществляющих производственный процесс - персонала. Производство в основном укомплектовано высококвалифицированными рабочими, руководителями и специалистами. Одна из важнейших задач администрации

строительной компании - сохранить кадры и обеспечить максимальную занятость рабочих в соответствии с их квалификацией. Специалисты ООО «Авангард» имеют большой производственный опыт и высокую квалификацию, что позволяет решать поставленные перед организацией задачи.

Специалисты и технический персонал имеют опыт выполнения проектов технического перевооружения производства и технические условия выпускаемой продукции. Для обеспечения конкурентоспособности продукции и решения задач социально-экономического развития ООО «Авангард» постоянно работает над обучением и переподготовкой кадров, что способствует повышению квалификации персонала. Одна из главных задач администрации - сохранить кадры и обеспечить максимальную занятость сотрудников в соответствии с их квалификацией. В соответствии с этим обучение персонала планируется на основе анализа потребности в профессиональных кадрах и повышения их квалификации в будущем. Переподготовка рабочих осуществляется либо непосредственно в ООО «Авангард», либо в учебных заведениях с отрывом от работы.

В 2019 году количество сотрудников с общим стажем и опытом работы в отрасли более 10 лет увеличилось до 27 человек, от общего количества сотрудников это составило 40,73%. Наблюдается тенденция к сохранению сотрудников со стажем в строительстве более 10 лет, что свидетельствует о том, что в анализируемой организации работают опытные сотрудники. Информация о возрастной структуре сотрудников представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ возрастного состава работников ООО «Авангард»

| Возраст сотрудников, лет | Количество сотрудников, человек | Удельный вес, % |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------|
| до 29                    | 18                              | 21,95           |
| 30-39                    | 25                              | 31,71           |
| 40-49                    | 26                              | 31,71           |
| 50-60                    | 12                              | 14,63           |
| Итого:                   | 81                              | 100,00          |

Удельный вес работников в возрасте 30-39 лет составляет 31,71 %, от 40 до 49 лет – 31,71 % соответственно. Доля работников в возрасте до 29 лет составляет 21,95 % от общей численности сотрудников организации.

Анализ уровня образования предприятия свидетельствует о следующем: высшее образование имеют 21,28 % сотрудников предприятия. Удельный вес работников со средним специальным образованием составляет 24,26%, профессионально-техническим - 40,27%, со средним - 14,19%.

Анализ движения кадров на предприятии проводят с помощью метода абсолютных величин, метода относительных величин и метода средних величин. Изменение состояния в области движения кадров на протяжении последних трех лет, оценивается с помощью группы показателей, которые делятся на показатели, характеризующие внешнее и внутреннее движение персонала.

В процессе анализа внешнего движения персонала рассчитывают коэффициенты, позволяющие сравнить интенсивность движения кадров. При изучении рабочей силы ООО «Авангард» различают необходимый и излишний оборот. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей, предложенную Левчаевым П.А:

— коэффициент необходимого оборота ( $K_{н.о}$ ), который рассчитывается делением числа работников, уволенных за данный период по причинам производственного или общегосударственного характера, на среднесписочную численность санатория за тот же период. Этот показатель измеряется в процентах [16,с.137]:

$$K_{н.о} = \frac{Ч_{н.о}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (2.1)$$

— коэффициент излишнего оборота или коэффициент текучести кадров ( $K_{т}$ ), который определяется как отношение числа сотрудников санатория, уволенных за данный период по собственному желанию, а так же за

нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников за тот же период. Этот показатель измеряется в процентах [16,с.139]:

$$K_T = Ч_y / Ч_{cp} \times 100\% \quad (2.2)$$

— коэффициент выбытия кадров ( $K_{выб.}$ ) определяется как частное от деления числа сотрудников санатория, уволенных по всем причинам, на среднесписочную численность работников за тот же период. Данный показатель измеряется в процентах [16,с.149]:

$$K_{выб.} = Ч_{выб.} / Ч_{cp} \times 100\% \quad (2.3)$$

— коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр.}$ ) рассчитывается делением числа сотрудников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период. Показатель измеряется в процентах [16,с.151]:

$$K_{пр.} = Ч_{пр.} / Ч_{cp} \times 100\% \quad (2.4)$$

— коэффициент стабильности кадров строительной сферы находят по формуле, т.е. получают итог движения и стабильности кадровой политики [24,с.77]:

$$K_{п.с.} = 1 - [Ч_y / (Ч_{cp} + Ч_{пр.})] \quad (2.5)$$

С целью определения движения кадров на строительном-монтажном предприятии целесообразно составить таблицу 2.5 и отразить в ней показатели движения кадров предприятия. Оценка показателей текучести кадров ООО «Авангард» указывает на тот факт, что на предприятии высокий уровень постоянства кадрового состава.

Таблица 2.5 – Сравнительный анализ показателей движения кадров ООО «Авангард» за 2018-2019 гг.

| Показатели                                | 2018 г. | 2019 г. |
|---|---------|---------|
| Коэффициент оборота по приёму персонала   | 0,11    | 0,14    |
| Коэффициент оборота по выбытию            | 0,15    | 0,20    |
| Коэффициент текучести                     | 0,15    | 0,20    |
| Коэффициент постоянства состава персонала | 0,89    | 0,86    |

Коэффициент текучести кадров в 2019 году увеличился по сравнению с 2018 годом и составил 0,2. Необходимо отметить рост количества увольнений за нарушение трудовой дисциплины. Данный фактор напрямую свидетельствует о проблемах в эффективности использования персонала.

В ООО «Авангард» развиты только некоторые элементы системы планирования потребности в персонале, а именно:

- осуществляется разработка мероприятий по развитию и обучению персонала, основанная на потребностях в обучении и развитии по годовому учебному плану, согласно которого, осуществляется развитие персонала в рамках программ повышение квалификации;

- отдел кадров составляет план обучения, утверждает его и вносит свой вклад в ежегодную стоимость обучения в рамках бюджета;

- определяется фонд оплаты труда на год с учетом планируемого повышения заработной платы, возможной реструктуризации изменений и т.д. в соответствии с планом развития организации на год;

- формируется бюджет на подбор персонала, определяется фонд дополнительных социальных выплат и формируется бюджет на социально-корпоративную сферу и т.п.

Другие элементы системы планирования кадровых потребностей развиты слабо и несистематичны.

Проанализируем основные направления кадровой политики ООО «Авангард», из которых выделим следующие направления:

1. обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование кадровых потребностей, подбор персонала, подбор и подбор персонала);

2. использование персонала (корректировка персонала, мотивация персонала, оценка персонала, составление индивидуальных программ карьерного роста);

3. управление знаниями в строительной сфере (централизация и систематизация знаний, коллективизация знаний, интенсивность создания и использования знаний, организация системы профессионального обучения сотрудников организации);

4. корпоративная культура (создание и продвижение).

Выделим тот момент, что именно система планирования потребностей в персонале должна быть сосредоточена на решении конкретных задач управления персоналом. К числу таких задач отнесем:

— детальное определение потребности организации (предприятия) в персонале на плановый период;

— определение необходимости приема (или увольнения) работников исходя из перспективы развития ООО «Авангард» в плановом периоде;

— обеспечение рационального использования персонала организации;

— развитие мероприятий по повышению квалификации и обучению персонала в плановом периоде;

— определение затрат на персонал.

Поиск, набор и подбор сотрудников в ООО «Авангард» проводится специалистами по персоналу на основании заявки, поданной руководителем отдела кадров. На этапе отбора персонала соискатели заполняют анкеты и листы самопроверки, проходят собеседование, которое включает в себя различные методы проведения собеседования с кандидатом: стандартное биографическое интервью; структурированное интервью, которое включает проективные вопросы, case-интервью, биографическое интервью, оценку достоверности информации и стресс-интервью. На этапе отбора кандидаты проходят психологическую оценку, которую в 2019 году прошли 6 кандидатов.

Главный недостаток кадровой политики ООО «Авангард» в этом направлении - отсутствие кадрового резерва. Внедрение технологии кадрового резерва позволит быстро закрыть рабочие места, снизить затраты на подбор персонала, повысить мотивацию сотрудников, создать условия для карьеры опытных сотрудников.

Разработка и контроль системы начисления заработной платы представляют собой наиболее сложную задачу для руководителей организации в рамках решения комплексной проблемы управления трудовыми ресурсами. В единой политике управления персоналом организации эта проблема содержит наибольшее количество противоречий между тем, что должно быть реализовано в соответствии с теоретической разработкой, и тем, что реализуется на самом деле. Соответственно, ООО «Авангард», как и многие организации сталкивается с циклическим процессом, который начинается с разработки новой многообещающей системы оплаты труда и полного разочарования в эффективности этой системы, после чего этот процесс начинается сначала. Отметим, что именно заработная плата – это та система взаимоотношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем оплаты труда работников за их труд в соответствии с законами, другими нормативными актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами. Центральной частью этой системы взаимоотношений является заработная плата, которая выступает в качестве вознаграждения за работу в зависимости от квалификации сотрудников, сложности, количества, качества и условий труда, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Оценка структуры заработной платы ООО «Авангард» показала, что основой для оплаты труда является тарифная система, в основе которой лежат общепринятые стандарты оплаты труда. Тарифная заработная плата сотрудников рассчитывается на основе тарифной ставки по первой категории и установленных тарифных категорий и тарифных коэффициентов, утвержденных в кадровом плане для сотрудников, определяется с учетом

имеющихся денежных средств для оплаты труда решением директора. Ставка пошлины (тарифная заработная плата) для персонала организации, рассчитываемая по Единой тарифной сетке работников, определяется путем умножения действующей в ООО «Авангард» ставки пошлины (тарифного оклада) на коэффициент пошлины для соответствующей категории пошлины или на кратную ставку пошлины первого класса, установленную для работника его профессией (должностью).

Учет этих факторов при оплате труда осуществляется посредством доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам. Изучив и проанализировав тарифную систему оплаты труда, были выделены следующие ее недостатки:

— дифференциация заработной платы осуществляется в основном на основе формальных показателей (количество «отработанных часов», «стаж», качество обучения и т.д.), которые могут лишь якобы свидетельствовать о высоком качестве работы конкретного работника, но недостаточно отражают его непосредственные реальные достижения и результаты;

— создает крайне низкие возможности поддержки конкретных сотрудников и мотивацию к качественному труду, создавая систему оплаты труда мотивационной направленности для массового повышения качества работы;

— отсутствуют критерии оценки и отражения реальной сложности работы на строительных объектах.

Помимо недостатков, которые определили саму систему оплаты труда, в ООО «Авангард» наблюдается отставание роста производительности труда от темпа роста заработной платы, что свидетельствует о неэффективной работе персонала. Существующая система мотивации персонала ООО «Авангард» представляет собой совокупность систем материального и нематериального стимулирования сотрудников и состоит из следующих компонентов: система прямой материальной мотивации; система косвенной материальной мотивации и система нематериальной мотивации. Как показал проведенный анализ, система прямой материальной мотивации персонала состоит из базовой



заработной платы и премий (переменной части заработной платы и премий из фонда руководителя). Поэтому система прямой материальной мотивации фактически представляет собой не что иное, как систему оплаты труда. Для профессионалов базовая зарплата составляет 50% от заработной платы, 50% - надбавка за выполнение специальных задач. Также при наличии дополнительных ресурсов в ФОТ сам руководитель может определить сотруднику «премию из директорского премиального фонда» по результатам работы за определенный период или о достижении результатов деятельности. Определенно, непосредственной материальной мотивацией в ООО «Авангард» является заработная плата, которая зависит от должности, квалификации, стажа работы, количества и качества работы. Что касается системы косвенной материальной мотивации, своего рода компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику, то он представляет собой бенефиты выплачиваемые сотруднику организации в зависимости от уровня его должности, профессионализма и авторитета.

В ходе анализа эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Авангард» были сделаны следующие выводы:

- сама кадровая политика строительного-монтажного предприятия направлена на создание благоприятных условий труда;
- предприятие укомплектовано высококвалифицированными кадрами с большим опытом работы в строительной сфере;
- в последнее время на предприятии прослеживается рост текучести кадров, растет количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины сотрудников, что можно прокомментировать снижением мотивации персонала;
- рост заработной платы превышает рост производительности труда, что свидетельствует о неэффективной работе в сфере повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

### 3 Основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Авангард»

#### 3.1 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Авангард»

Наиболее важной задачей управления персоналом в ООО «Авангард» является оценка его деятельности. Оценка работы каждого сотрудника направлена на определение эффективности их трудового процесса, который характеризует их способность оказывать прямое влияние на бизнес в любом структурном подразделении организации. Результат работы сотрудника может повлиять на достижение цели для подразделения или организации в целом.

Оценка работы персонала преследует следующие цели:

- повысить эффективность работы персонала;
- обеспечить стабильную оплату труда работникам;
- принимать решения относительно повышения сотрудника по карьерной лестнице.

В практике многих отечественных компаний до сих пор не решена проблема адекватной и правильной оценки труда отдельного работника. Это означает, что модели рабочих взаимоотношений и управления человеческим фактором должны быть серьезно реформированы в направлении значительно лучшего (на порядок) использования человеческого потенциала. Творческие способности человека проявляются через его компетенцию, которая является центральным понятием всей концепции управления персоналом. Компетентность - это рациональное сочетание способностей, личных качеств и мотивации сотрудников компании, которое учитывается во временном интервале [17,с.912].

При оценке компетентности персонала в самом общем виде оценивают: кадровый потенциал (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной области и т.д.); личностные качества (инициативность, общительность, надежность); мотивация (круг

профессиональных и личных интересов, желание сделать карьеру и др.). Компетентность персонала - очень динамичная и развивающаяся категория. Ее можно значительно увеличить за счет непрерывного обучения, самообразования, внешнего найма и особенно мотивации. Поэтому задача управления персоналом - оптимизировать эффективность своих действий, которая зависит от их компетентности и мотивации. В связи с этим становится понятно, что многие компании готовы вкладывать большие суммы денег в профессиональное обучение, клубы качества, ротацию персонала, зарубежные стажировки и т.д. Управление компетенциями может происходить как на уровне организации, так и на индивидуальном уровне.

При оценке результативности труда важное практическое значение имеет правильное определение количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели подразделения или фирмы в целом. Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. Концепция оценки работы персонала основана на том, что критериями оценки являются показатели, охватывающие уровень компетентности сотрудника. Исследования, проведенные на ряде предприятий строительного-монтажного характера Краснодарского края в 2019 году, показали, что частота использования различных критериев была выделена в следующих показателях (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Оценка трудового процесса на предприятиях строительной сферы Краснодарского края

| Критерий оценки                  | Значение |
|----------------------------------|----------|
| <b>Производственный процесс</b>  |          |
| качество работы                  | 93 %     |
| рабочий объем                    | 90 %     |
| знание работы                    | 85%      |
| <b>Личностные характеристики</b> |          |
| инициативность                   | 87 %     |
| общение                          | 87%      |
| надежность                       | 86%      |

Нельзя не выделить тот факт, что именно сам выбор критериев оценки результативности труда работника зависит от его принадлежности к той или иной категории работников, а именно: руководители, специалисты и другие служащие. Результат управленческой работы обычно выражается через показатели трудовой деятельности предприятия: рост прибыли, доли рынка, рост числа клиентов и т.д., а также через социально-экономические условия для сотрудников, например, повышение заработной платы, увеличение льгот и т. д.

Результаты работы специалистов определяются, исходя из объема, качества, своевременности и полноты возложенных на них рабочих обязанностей. Выбор критериев определяется назначением самой оценки, т.е. для решения определенных задач, использующих результаты труда. Например, если основными задачами являются повышение эффективности и определение заработной платы рабочих, оценку следует проводить в соответствии с критериями эффективности. Если целью является продвижение масштаба обслуживания, необходимы критерии для определения потенциальной эффективности в новом месте и так далее.

Периодичность аттестации зависит от многих факторов: специфики работы сотрудника, срока истечения контракта, периода рабочего цикла, значительного изменения эффективности работы, завершения работы над каждой задачей. Оценка работы сотрудников преследует три цели: административную, информационную и мотивационную. Рассмотрим каждую цель более объективно и проанализируем наполняемость производственного процесса каждой цели.

Административные цели. Оценка результативности труда работника проводится для принятия административных решений: повышения, понижения по работе; перевода на другую должность или род деятельности; поощрения, наказания; обучение, повышение квалификации, переподготовку; прекращения трудового договора.

Информационные цели. Оценка эффективности труда работника позволяет информировать об относительном уровне его работы. Определить

сильные и слабые стороны трудовой деятельности и скорректировать своё поведение.

Мотивационные цели. Результат оценки сам по себе является важнейшим мотивом поведения, а выявление сильных работников позволяет администрации объективно их вознаграждать и стимулировать к дальнейшему трудовому процессу.

Как показывают исследования, регулярная и систематическая аттестация персонала положительно влияет на мотивацию, профессиональное развитие и рост сотрудников. Таким образом, оценка степени эффективности каждого сотрудника - обязательный элемент контроля любой компании. Это одна из функций управления персоналом, которая направлена на определение уровня эффективности работы.

Оценка уровня эффективности работы характеризуется способностью сотрудников напрямую влиять на деятельность конкретного подразделения или компании в целом. В практике работы зарубежных предприятий наибольшее распространение получили такие методы оценки, как графическая шкала оценки; метод альтернативного ранжирования; метод попарного сравнения; метод принудительного распределения; метод критических случаев; рейтинговые шкалы, привязанные к качеству работника; метод управления по целям.

При оценке труда в ООО «Авангард» целесообразно использовать графическую шкалу оценки является наиболее простым и популярным методом аттестации сотрудников. Типичная графическая шкала оценки показана рисунке 3.1, где представлены количественные и качественные характеристики (критерии). Каждый критерий удовлетворяет уровню выполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). Оценка сотрудников по определенному критерию выражается в определенных числовых значениях, перечисленных в шкале результатов, затем они суммируются, и определяется уровень успешности профессиональной деятельности. Из-за того, что невозможно оценить большое количество общих характеристик и факторов,

многие строительные компании выделяют только самые важные из них. Рассмотренная методика оценки персонала ООО «Авангард» проста в применении и дает количественную оценку для каждого работника. Использование рассмотренной методики оценки персонала даст возможность повысить эффективность работы сотрудников.

| <b>Шкала экспертной оценки результатов работы сотрудников</b> |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| <b>баллы</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>  | <b>4</b>   |
| <b>оценка</b>   | полностью не соответствует требованиям   | частично соответствует требованиям   | полностью соответствует требованиям   | несколько превышает ожидания   |
| <b>описание</b>   | Сотрудник регулярно не выполняет поставленные задачи или выполняет их не на должном уровне, перерасходует ресурсы, не следит за состоянием оборудования, не стремится изменить ситуацию. | Сотрудник в целом выполняет свою работу в пределах установленных требований, но иногда задерживает сроки выполнения заданий, могут иметь место отклонения от требуемого уровня качества. | Сотрудник всегда достигает поставленных задач, результаты работы соответствуют требованиям, отсутствует брак в работе, оборудование поддерживается в хорошем состоянии. | Сотрудник на высоком уровне выполняет поставленные ему задачи, постоянно повышает качество выполняемых работ, бережно относится к инструментам и оборудованию. |

Рисунок 3.1 - Типичная графическая шкала оценки

Также в ООО «Авангард» желательно продумать пути повышения заработной платы персонала, так как сегодня на предприятии наблюдается опережение роста заработной платы темпа роста производительности труда.

На предприятии следует применять бестарифную систему оплаты труда. Многие экономисты отмечают, что именно бестарифная система является альтернативой тарифным окладным и сдельным способам оплаты труда, где заработок строго привязан к количеству отработанных часов, объему произведенной продукции, квалификации работника и т.д. В основе бестарифной системы лежит квалификационный коэффициент работника и количество привнесенного им трудового вклада. Квалификационный коэффициент – это показатель личной эффективности конкретного работника, он меняется раз в 1-12 месяцев и определяется различными методами. Помимо квалификационного коэффициента, на зарплату работника при бестарифной

системе влияют следующие показатели: фактически отработанное время; размер фонда заработной платы; коэффициент трудового вклада; количество сотрудников в организации; квалификационный уровень других сотрудников.

Применение данной системы позволит ликвидировать главный минус существующей в строительной отрасли, а именно: отсутствие различий в оплате высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников. Также данная система будет способствовать увязке заработной платы с результатами труда коллектива, что положительно отразится на эффективности работы строительного-монтажных участков и предприятия в целом. Проиллюстрируем внедрение системы бестарифной оплаты труда на основе оценки вклада сотрудника в общие результаты работы коллектива на примере строительного-монтажной бригады ООО «Авангард» из 5 человек. Данные для расчёта индивидуального коэффициента представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Данные для расчёта индивидуального коэффициента работников строительного-монтажной бригады ООО «Авангард»

|  |      |      |      |      |     |
|--|------|------|------|------|-----|
| Разряд                                     | 4    | 5    | 5    | 4    | 6   |
| Индивидуальный тарифный коэффициент        | 1,57 | 1,73 | 1,73 | 1,57 | 1,9 |
| Средний тарифный коэффициент в бригаде     | 1,7  |      |      |      |     |
| Надбавка за уровень руководства, %         | -    | -    | -    | -    | 10  |
| Надбавка за сложность работы, %            | 10   | 20   | 20   | 10   | 30  |
| Стаж, лет                                  | 5    | 15   | 18   | 9    | 20  |
| Надбавка за стаж, %                        | 10   | 20   | 20   | 10   | 30  |
| Надбавка за профессиональное мастерство, % | 10   | 10   | 30   | 20   | 30  |
| Надбавка за условия труда, %               | 20   | 20   | 20   | 20   | 20  |

Коэффициент трудового участия (КТУ) позволяет оценить достижение каждого отдельного сотрудника и на этой основе начислить вознаграждение. Коэффициент трудового участия (КТУ) своего рода количественный

показатель, характеризующий степень вклада в общий трудовой процесс и результат каждого его участника. Его применяют при тех формах организации трудового процесса, которые подразумевают коллективное участие. Результат обеспечивается совместными усилиями, но плата должна быть назначена по отдельности, поэтому необходима мера, служащая основой для распределения вознаграждения. Это одна из форм сдельной оплаты, когда денежное вознаграждение, выплачиваемое каждому работнику, зависит от количества выполненной строительно - монтажной деятельности и от цены за единицу данной деятельности. Чаще всего КТУ применяется при бригадных формах организации труда, когда заработок, положенный всей бригаде за выполненную работу, распределяется в зависимости от отработанного времени и квалификации каждого работника. Показатели, определяющие КТУ, а также данные об их достижении рабочими бригады приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Показатели, определяющие КТУ рабочих строительно-монтажной бригады ООО «Авангард»

| Показатели КТУ                                  | Удельная значимость показателя, доли единицы | А   | Б   | В   | Г   | Д   |
|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Выполнение конкретных производственных заданий  | 0,3  | -   | +   | +   | +   | +   |
| Соблюдение сроков выполнения строительных работ | 0,2  | +   | -   | +   | -   | -   |
| Отсутствие брака работы                         | 0,2  | +   | -   | +   | -   | +   |
| Выполнение работ по смежным профессиям          | 0,1  | +   | -   | +   | -   | -   |
| Рационализаторские предложения                  | 0,2  | -   | +   | -   | -   | -   |
| Итоговое значение КТУ                           | 0,5  | 0,5 | 0,6 | 0,3 | 0,5 | 0,6 |

Для повышения эффективности использования персонала предприятия также целесообразно использовать инструменты нематериального стимулирования труда. Главное событие в сфере нематериальной мотивации в ООО «Авангард» видится в проведении конкурса «Сотрудник Года». Конкурс



планируется проводить 1 раз в год. Результаты конкурса будут официально объявлены после окончания процедуры оценки, информация о победителях будет опубликована на информационном стенде и в форме электронной почты по электронной почте. Конкурс предусматривает значительную компенсацию победителям конкурса. Для всех категорий сотрудников используется процедура оценки, которая представлена в виде теста на профессиональные знания, а также в виде сравнительной анкеты для определения деловых и личных характеристик сотрудника, которые заполняет непосредственный руководитель и сам сотрудник. Полученные результаты должны быть выражены в процентах. Сравнительные анкеты составляются с учетом уровня развития профессионально и корпоративно важных качеств личности, а именно: лояльности (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на распоряжения и мнение руководства); активной жизненной позиции (стремление к карьерному росту, стремление к развитию и совершенствованию своих профессиональных навыков, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения, а не избегание неудач); развитого логического мышления (структурированное, аналитическое, самостоятельность мышления); уровня коммуникабельности (умение общаться с людьми и работать в группе, команде); степени высокой работоспособности; порядочности, честности и т.д.

Положительные моменты при проведении конкурса «Сотрудник Года» видятся в следующих направлениях производственного процесса:

- увеличится уровень мотивации персонала при достижении поставленных целей строительно-монтажных бригад и организации в целом;
- существенно повысится уровень вовлеченности рабочих на фоне наличия конкурсной борьбы;
- появится возможность использовать готовые тесты при приеме на работу новых сотрудников, так как можно будет определить уровень профессиональной подготовки соискателя в соответствии с требованиями к данной должности;

— выделение четко проработанных должностных инструкций и прописанных функциональных обязанностей.

Повышение качества управления персоналом на современном этапе является одним из главных составляющих элементов экономической политики любого предприятия. Одним из важнейших путей решения этой проблемы является автоматизация деятельности по управлению персоналом, что позволяет предоставить руководству и службам предприятия оперативный доступ к данным по кадровым ресурсам предприятия, повысить уровень и скорость принятия решений, обеспечить оперативность внутреннего документооборота, административного контроля и многое другое. В данной связи в ООО «Авангард» целесообразно применение автоматизированной системы управления персоналом. Ее использование особо актуально в условиях наличия конкурирующих организаций в Краснодарском крае. Функциональные возможности программы «1С: Зарплата и управление персоналом» представлены на рисунке 3.2. На сегодняшний день на предприятии применяется программа «1С: Бухгалтерия», которая не обладает достаточным функционалом для осуществления управления персоналом строительного предприятия.



Рисунок 3.2 - Функциональные возможности программы «1С:Зарплата и управление персоналом 8»

В «1С: Зарплата и управление персоналом 8» поддерживаются все основные процессы управления персоналом, а также процессы кадрового учета, расчета зарплаты, исчисления налогов, формирования отчетов и справок в государственные органы и социальные фонды, планирование расходов на оплату труда. Учтены требования законодательства, реальная практика работы предприятий и перспективные мировые тенденции развития подходов к управлению персоналом.

Применение программы «1С: Зарплата и управление персоналом 8» в ООО «Авангард» позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов.

### 3.2 Экономическое обоснование направлений повышения эффективности использования трудовых ресурсов

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровень производительности труда должны приниматься во внимание в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные условия для повышения уровня заработной платы. При этом средства на оплату труда следует использовать таким образом, чтобы рост производительности труда превышал рост заработной платы. Только в таких условиях создаются возможности для увеличения скорости воспроизводства.

В этой связи большое значение имеет анализ использования средств оплаты труда в каждой организации, не зависимо от формы собственности и специфики ее деятельности. При этом необходимо проводить систематический мониторинг использования средств федерального бюджета (оплаты труда), выявлять возможности экономии средств за счет повышения производительности труда и снижения трудоемкости продукции.

Заработную плату рабочих строительного-монтажной бригады ООО «Авангард», а также количество фактически отработанного времени характеризуют данные таблицы 3.4.

Таблица 3.4 - Оценка заработной платы рабочих строительного-монтажной бригады ООО «Авангард» 2019 год

| Показатель                               | А           | Б        | В        | Г        | Д        |
|--|-------------|----------|----------|----------|----------|
| Заработная плата, руб.                   | 306022,4    | 384313,2 | 356128,0 | 332370,0 | 488144,0 |
| ФЗП бригады, руб.                        | 1 866 977,6 |          |          |          |          |
| Средняя заработная плата в бригаде, руб. | 373 395,5   |          |          |          |          |
| T <sub>ф</sub> , ч                       | 176         | 176      | 176      | 176      | 176      |
| T <sub>сменн</sub> , ч                   | 176         | 176      | 176      | 176      | 176      |

Рассчитаем индивидуальные коэффициенты, КТУ, заработную плату каждого работника бригады. Результаты расчётов представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Результаты расчёта заработной платы рабочих строительного-монтажной бригады ООО «Авангард»

| Показатель             | А         | Б         | В         | Г         | Д         |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ИК                     | 1,212     | 1,737     | 1,813     | 1,412     | 2,769     |
| K <sub>пу</sub>        | - 0,013   | 0,003     | 0,003     | - 0,013   | 0,02      |
| КТУ                    | 0,5       | 0,5       | 0,6       | 0,3       | 0,5       |
| Заработная плата, руб. | 2 588 753 | 3 710 118 | 4 646 939 | 1 809 564 | 5 914 403 |

На основании полученных данных проведём сравнительный анализ величин заработной платы рабочих бригады токарей до и после внедрения бестарифной системы оплаты труда. Результаты отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Фактическая и проектируемая заработная плата рабочих строительного-монтажной бригады ООО «Авангард»

| Рабочие бригады | Тарифный коэффициент | Заработная плата при повременно-премиальной системе | Заработная плата при бестарифной системе |
|-----------------|----------------------|---|--|
| А               | 1,57                 | 306022,4  | 258875,3                                 |
| Б               | 1,73                 | 384313,2  | 371011,8                                 |

Продолжение таблицы 3.6

|   |      |          |          |
|---|------|----------|----------|
| В | 1,73 | 356128,0 | 464693,9 |
| Г | 1,57 | 332370,0 | 180956,4 |
| Д | 1,9  | 488144,0 | 591440,3 |

Из таблицы 3.6 наглядно видно, что заработная плата рабочих, согласно действующей системе, незначительно отличается между собой по размеру, в то время как при бестарифной системе наблюдается определённый разрыв между минимальной и максимальной заработной платой, что показывает зависимость величины оплаты труда от трудового вклада каждого работника бригады строительно - монтажного предприятия.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения бестарифной системы оплаты труда. Для этого сравним минимальную и максимальную заработные платы при повременно-премиальной и бестарифной системе. Экономическим эффектом от внедрения бестарифной системы оплаты труда является увеличение разрыва в оплате труда низкоэффективных и высокоэффективных работников в 1,86 раза (или на 32,1 % соответственно).

Таким образом, можно сделать вывод, что бестарифная система оплаты, на основе оценки вклада сотрудника в общие результаты работы коллектива поможет решить проблему повышения стимулирующей функции заработной платы. Поскольку производительность сотрудника будет зависеть от его вклада в общий успех подразделения, в котором он работает, и личных результатов работы, сам работник будет заинтересован в увеличении объема производства, повышении производительности, снижении производственных затрат, улучшении качества и увеличении общей прибыли ООО «Авангард».

Отметим, что при оценке эффективности использования трудовых ресурсов предприятия была проведена фотография рабочего времени, в результате которой выявлены потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Анализ потерь рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины в ООО «Авангард»

| Наименование затрат         | Продолжительность, мин. |
|-----------------------------|-------------------------|
| Опоздание на работу         | 25                      |
| Разговоры по телефону       | 21                      |
| Ранний уход на обед         | 9                       |
| Позднее возвращение с обеда | 7                       |
| Ранний уход с работы        | 19                      |
| Прочие потери               | 9                       |
| Итого                       | 90                      |

Как свидетельствуют данные таблицы 3.7, потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины составили в общем объеме трудового процесса 90 минут. Расчет роста производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени осуществляется по формуле [22,с.209]:

$$ПТ = (К \text{ упл} / (1 - К \text{ упл})) \times 100 \quad (3.1)$$

где, К упл - коэффициент уплотнения рабочего времени

Коэффициент уплотнения рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$К \text{ упл} = T \text{ возм.упл} / T \text{ набл} \quad (3.2)$$

где, T возм.упл - время возможного уплотнения;

T набл - продолжительность хронометражного наблюдения

Подставив результаты в формулу расчета, получаем:

$$К \text{ упл} = 90 \text{ мин.} / 480 \text{ мин.} = 0,188$$

Рассчитаем рост производительности труда

$$ПТ = 0,188 / (1 - 0,188) \times 100 = 23,2 \%$$

Получаем, что рост производительности труда составит 23,2% за счёт повышения чувства ответственности, инициативности и дисциплины.

Еще одним эффективным мероприятием в области использования трудовых ресурсов может стать организация курсов повышения квалификации работников предприятия. Повышение квалификации работников – это целенаправленное и последовательное обучение сотрудников организации, предприятия, компании, с целью совершенствования профессиональных навыков в каком-то конкретном виде деятельности. В соответствии с трудовым законодательством каждый сотрудник имеет право на профессиональную подготовку либо переподготовку [9,с.67].

Само повышение квалификации работников может быть организовано по инициативе руководства ООО «Авангард», а система подготовки будет предусматривать следующие виды обучения (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Структура системы подготовки по видам обучения в ООО «Авангард»

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Производственно-технические курсы | подготовка рабочих в рамках одной специальности, одной профессии. Результатом такой подготовки, как правило, является присвоение более высокого разряда, категории, класса.                 |
| Курсы обучения смежным профессиям | подготовка рабочего по смежной специальности. Требуется в ситуации, когда для надлежащего выполнения основных функциональных обязанностей сотруднику необходимы познания в смежной области. |
| Курсы целевого назначения         | Освоение сотрудниками новой техники, оборудования, новой методики работы и т.д. Их особенность в том, что они являются краткосрочными и организуются непосредственно на предприятии.        |

Проходить повышение квалификации по направлению подготовки в области строительства не реже одного раза в пять лет, согласно законодательству РФ необходимо специалистам, выполняющим трудовые функции в организациях по следующим направлениям:

- организации инженерных изысканий;
- организации архитектурно-строительного проектирования;

- организации строительства, подготовке проектной документации;
- строительству;
- реконструкции;
- капитальному ремонту объекта капитального строительства.

Курс переподготовки рабочих ООО «Авангард» планируется провести на базе Современного межотраслевого института переподготовки кадров города Москвы по программе «Проектирование технических и технологических комплексов» продолжительностью 250 часов и стоимостью 14 800 руб. за обучение одного рабочего. Количество работников необходимо определить относительно трудового стажа непосредственно на ООО «Авангард». Так как число рабочих за последний год с непрерывным стажем на данном предприятии увеличилось на 27 человек, необходимо именно их направить на профессиональную переподготовку. Общая сумма затрат на обучение составит 399 600 руб. Хотелось бы отметить, что результатом правильно организованной работы по профессиональному совершенствованию навыков сотрудников является снижение текучки трудовых ресурсов, повышение качества производимых работ и, как следствие, увеличение конкурентоспособности предприятия. Повышение квалификации имеет положительную сторону и для самого работника. Кроме гарантии того, что рабочее место сохранится за ним, он может рассчитывать на продвижение по службе и увеличение своих доходов.

Далее перейдем к рассмотрению мероприятия относительно приобретения и использования автоматизированной программы «1С: Зарплата и управление персоналом 8», которая представляет собой специализированную программу, созданную для использования как в малом, так и в крупном бизнесе, позволяющую контролировать все затраты организации на зарплату и премии персонала. Основным преимуществом новой версии 1С ЗУП является возможность вести кадровый, налоговый и регламентированный учет согласно существующему законодательству Российской Федерации. Однако на этом потенциал программы 1С ЗУП не



ограничивается, и ее применяют многие строительно-монтажные организации, ориентированные на максимально качественную организацию работы с персоналом, для управления человеческими ресурсами. Что касается применение программы «1С:Зарплата и управление персоналом» в ООО «Авангард», то она позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов. Для оценки эффективности внедрения программы «1С:Зарплата и управление персоналом» на предприятии сферы строительно-монтажной деятельности целесообразно рассчитать чистый дисконтированный доход, а также срок окупаемости. Программный продукт будет установлен на 15 рабочих местах работников предприятия. Стоимость установки программного обеспечения составит 339 тыс.руб. Закупка нового оборудования, установка и наладка сети не понадобятся, поскольку на предприятии полностью налажена инфраструктура управления.

Таким образом конечная сумма капитальных затрат на внедрения «1С:Зарплата и управление персоналом 8» в ООО «Авангард» составит всего 339 тыс.руб. Расширение штата сотрудников не потребуется и доплат за использование предлагаемой информационной системы не предусмотрено. Внедрение программы «1С:Зарплата и управление персоналом 8» в организации не требует так же дополнительных текущих затрат по абонентскому обслуживанию самого программного обеспечения.

Произведем затрат на электроэнергию для 15 компьютеров. Потребляемая мощность ПЭВМ составляет 0,3 кВт. Время работы - 8 ч, годовой фонд времени составит 264 дня. Стоимость 1 кВт электроэнергии составляет 5,8 руб. Получаем:  $3 \text{ эл} = 5,8 \times 0,3 \times 8 \times 264 \times 15 = 55,123,2 \text{ руб.}$

Применение программного продукта не повлечет за собой закупку нового оборудования, поэтому расчет амортизационных отчислений производится по остаточной стоимости компьютеров предприятия, а также по сумме затрат на закупку нового оборудования. Норма амортизационных отчислений равна 20%, сумма остаточной стоимости компьютеров составляет 495 тыс.руб. Расчеты составят:  $3а = (15 \times 495) \times 0,2 = 1485 \text{ руб.}$  Просчитаем далее эксплуатационные

затраты, которые охватят затраты на электроэнергию и амортизационные отчисления и составят в итоге 56 608,2 рублей.

Далее, определим основную выгоду от применения программы «1С:Зарплата и управление персоналом 8» в ООО «Авангард»:

- автоматизация работы работников в сфере управления персоналом;
- повышение скорости обработки документов;
- снижение вероятности ошибок при оформлении документов;
- повышение эффективности принятия управленческих решений;
- рост эффективности управления персоналом;
- увеличение объема реализации продукции за счет оптимизации

работы сотрудников и выручки от реализации на 0,2% (по данным предприятия выручка в 2019 году составила 30 852,2 руб., следовательно прирост выручки в 2020 году составит 6,17 млн.руб.

В качестве основного показателя эффективности применения программного продукта «1С:Зарплата и управление персоналом 8» возьмем рост объема реализации строительно-монтажных работ организации.

Основным показателем эффективности внедрения программы «1С:Зарплата и управление персоналом 8» в ООО «Авангард» будет выступать прирост прибыли. Рассчитаем финансовый поток как разность между экономией и текущими затратами:  $ФП = 6,17 - 1,87 = 4,3$  млн. руб.

Для расчета эффективности внедрения программы «1С:Зарплата и управление персоналом 8» в организации составим проект. Само проектное решение будет рассчитано на 1,25 года с разбивкой по кварталам. Норма дисконта (E) берется из расчета ставки рефинансирования, которая равна 25% годовых или 6,25% в квартал. Денежные средства будут привлечены из собственных фондов ООО «Авангард». Учитывая коэффициент дисконтирования (Кд) с нарастающим итогом 0,886, получим в итоге срок окупаемости 0,3 года или 3,8 месяца. Таким образом, реализация мероприятия по внедрению программы «1С: Зарплата и управление персоналом 8» в ООО «Авангард» рентабельна и эффективна.

## Заключение

В условиях экономической нестабильности реальная потребность организации в персонале определенных категорий постоянно меняется под влиянием внутренних и внешних факторов. Такие изменения не всегда означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Внедрение новых технологий, освоение производства конкурентоспособной продукции, снижение рыночного спроса на продукцию и услуги могут привести к сокращению количества сотрудников, как по отдельным категориям, так и по всему составу. Следовательно, определение реальной потребности в рабочей силе и прогнозирование ее изменения должно быть основой для улучшения управления человеческими ресурсами на предприятиях. Рациональное использование персонала компании - необходимое условие, обеспечивающее непрерывность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

В рамках исследования проведен анализ организационной структуры управления ООО «Авангард» и трудовых ресурсов. Анализ основных экономических показателей деятельности и показателей рентабельности деятельности показал, что предприятие развивается стабильно, имеет возможности к дальнейшему росту и для того чтобы поддерживать конкурентную позицию на рынке строительных услуг, необходимо использовать все имеющиеся ресурсы максимально. Установлено, что необходимо развивать деятельность по привлечению новых клиентов и стремиться к тому, чтобы показатели продаж увеличивались, что положительно повлияет на общую прибыльность фирмы.

Сегодня ООО «Авангард» реализуется ряд масштабных инвестиционных проектов в Краснодарском крае, что делает данное предприятие наиболее конкурентоспособным. Анализ предприятия позволил сделать следующие выводы относительно результатов деятельности на рынке строительно-монтажных услуг: выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в

2019 году составила 30 852,2 руб. и возросла на 36,19% по сравнению с уровнем 2018 года. Темп роста себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг в 2019 году составил 135,63%.

Валовая прибыль в 2019 году составила 4097,1 руб. и увеличилась по сравнению с 2018 годом на 1170,2 руб. Размер чистой прибыли предприятия в 2019 году составил 2079,2 руб. и возрос по сравнению с 2018 годом на 40,09%.

В ходе анализа эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Авангард» были сделаны следующие выводы:

- кадровая политика предприятия направлена на создание благоприятных условий работы;
- предприятие укомплектовано высококвалифицированными кадрами, имеющими высокий опыт работы в строительной отрасли;
- наблюдается возрастающий уровень текучести кадров;
- в организации растет количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины, что свидетельствует о снижении мотивации персонала;
- рост заработной платы опережает рост производительности труда, что свидетельствует о неэффективной работе в сфере повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Наиболее важной задачей управления персоналом в ООО «Авангард» является оценка его деятельности. Оценка эффективности труда каждого работника направлена на определение уровня эффективности его труда. Он характеризуется их способностью напрямую влиять на деятельность структурного подразделения организации. Результат работы сотрудников может повлиять на достижение цели подразделения или организации в целом.

При оценке труда в ООО «Авангард» целесообразно использовать графическую шкалу оценки, которая является наиболее простым и популярным методом аттестации сотрудников. Чтобы улучшить использование рабочей силы в компании, необходимо пересмотреть их структуру и разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени. Особое внимание следует обратить на:

— упрощение практики предоставления краткосрочных административных отпусков без удержания заработной платы, тогда как эти отпуска часто предоставляются без серьезных намерений;

— изучение каждого случая нарушения трудовой дисциплины с целью усиления, используя не только административные меры, но и формы морального и материального воздействия на их нарушителей;

— тщательное изучение характера заболеваемости в отдельных группах работы и развития на этой основе профилактических мероприятий (например, для повышения безопасности труда и техники безопасности), что снижает заболеваемость.

Особое внимание следует уделить организации производства и работы, так как соблюдение принципов рациональной организации производственного процесса является основой финансово-хозяйственной деятельности с наиболее благоприятными экономическими показателями. Основными направлениями рациональной организации производства и труда являются: разделение труда и распределение рабочих на производстве; организация рабочих мест и их содержание; внедрение рациональных рабочих процессов; создание благоприятной рабочей среды; организация производства; охрана труда и техника безопасности.

Также компании необходимо реализовать мероприятия по повышению культуры производства (соблюдение порядка и чистоты в магазинах, организациях здравоохранения, цветниках, газонах на территории и т.д.). Эти занятия не только облегчают работу человека, но и существенно влияют на экономические показатели.

Выделим, что наиболее важным моментом в повышении эффективности деятельности персонала является применение экономических и неэкономических методов мотивации. Среди экономики важную роль играют премии, льготы.

С экономической точки зрения они включают признание хорошо выполненной работы, обогащение работы, признание авторства результатов,

высокие цели, которые побуждают людей работать эффективно, а иногда и самоотверженно, обеспечивая все равные возможности независимо от должности, вклада, личных заслуг и т.д.

Таким образом, только комплексные мероприятия, затрагивающие все сферы работы, могут привести к желаемым результатам и реальному росту эффективности деятельности персонала. Экономическим эффектом от внедрения бестарифной системы оплаты труда является увеличение разрыва в оплате труда низкоэффективных и высокоэффективных работников в 1,86 раза (или на 32,1 % соответственно). Рост производительности труда составит 23,2% за счёт повышения чувства ответственности, инициативности, стремления к сотрудничеству и дисциплине. Повышение качества управления персоналом на текущем этапе - одна из основных составляющих экономической политики любой компании. Одним из важнейших способов решения данной проблемы является автоматизация деятельности по управлению персоналом, что позволяет руководству и службам компании быстро получать доступ к данным о человеческих ресурсах компании, повышать уровень.

## Список использованной литературы

1. Адамчук, Б.В. Управление персоналом: учеб. – М.: Издательство СТРОЙ-ОПТИМУМ-Л, 2017. – 212 с.
2. Алиев, И.М. Экономика труда: учеб. для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 478 с.
3. Астраханцева, Е.Ю. Особенности трудовых ресурсов строительного сектора экономики // Молодой ученый. - 2018. - № 24. - С. 372-376.
4. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 452 с.
5. Бочаров, В.В. Система управления трудовыми ресурсами региона: учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2020. – 347 с.
6. Вайсбурд, В.А. Эффективность использования ресурсов трудового потенциала сотрудников: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 406 с.
7. Валдайцев, С.В. Ключевые особенности формирования трудового ресурса в информационном обществе: учеб.–2-е изд., перераб. и доп.– М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2018. – 164 с.
8. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб./ Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2017. - 328 с.
9. Гелета, И.В. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.– М.: КноРус, 2020. – 492 с.
10. Денисова, В.Н., Рогалева, В.А., Игнатова, Л.Н. Трудовые ресурсы и модернизация национальной экономики // Труд и социальные отношения.- 2017.- № 6.- С.13-20.
11. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: учеб./ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: Инфра-М, 2017. - 780 с.
12. Корнейчук, Б.В. Управление персоналом на основе компетенций. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 365 с.
13. Козлов, А.А. Управление трудовыми ресурсами строительномонтажных предприятий при переходе к рынку.– Минск, 2017. – 512с.

14. Ларионов, А.Д., Нечитайло, А.И. Экономика управления персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2017. – 246 с.
15. Лафта, Дж.К. Кадровая политика предприятия: учеб. пособие. М.: ТК Велби, изд-во «Перспектив», 2018. – 173 с.
16. Левчаев, П.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2016. – 207 с.
17. Литвак, Б.Г. Трудовые ресурсы: структура и состав // Молодой ученый. — 2018. — №10. — С. 911-914.
18. Лихачева, О.Н., Щуров, С.А. Основы управления персоналом предприятия: учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 182 с.
19. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 508 с.
20. Разработка кадровой стратегии инновационного предприятия // Кадровик.- 2020. - № 10. - С. 131–135.
21. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2018. – 382 с.
22. Селезнева, Н.Н., Ионова, А.Ф. Организация нормирование труда. – 3-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 481 с.
23. Трудовые ресурсы: структура и состав // Молодой ученый. — 2018. — №10. — С. 911-914.
24. Хруцкий, В.Е. Экономика и социология труда / В.Е.Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2020. – 384 с.
25. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: Наука, 2017. – 508 с.