



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 «Разработка мероприятий по управлению трудовыми процессами на предприятии»

Исполнитель Каримова Татьяна Геннадьевна

Руководитель к.э.н., доцент Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы управления трудовыми процессами на предприятии ...	6
1.1 Сущность организации трудового процесса, его задачи и принципы ...	6
1.2 Особенности рационального управления трудовыми процессами и производительностью труда	11
2 Анализ системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Комстрой» ..	18
2.2 Анализ организации труда на исследуемом предприятии	23
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой»	35
3.1 Основные направления по улучшению организации труда предприятия	35
3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий	42
Заключение	47
Список использованной литературы.....	50
Приложение	53

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что эффективное функционирование системы управления любым предприятием на любом уровне рыночной экономики невозможно без использования оптимальной и рациональной системы организации трудового процесса.

Организация трудового процесса – концепция взаимодействия сотрудников любого хозяйствующего субъекта или бюджетного учреждения в сфере трудовых отношения.

Одним из ключевых фактором снижения себестоимости продукции и повышения производительности труда является применение на предприятии эффективной модели организации трудового процесса в комплексе с другими факторами, а это, в свою очередь, приводит к росту прибыли компании.

С учетом современных тенденций и постоянных изменений в экономической и социальной сфере, предприятия должны вовремя реагировать и менять концепцию управления трудовыми ресурсами, организацию трудовых процессов, обеспечение работников социальными гарантиями.

В настоящее время отличительной чертой трудовых ресурсов РФ является высокие показатели образования, общей квалификации и навыков работы. Соответственно в рамках макрозадачи необходимо не только сохранить трудовой потенциал, но раскрыть его и преумножить, направить на повышение экономического благосостояния общества.

Несмотря на это, в отечественной литературе данная проблематика слабоосвещена. В лучшем случае авторами дается анализ трудовых ресурсов, трудовых показателей, производительности труда.

Кроме того, недостатком современных исследований является то, что при разработке различных методик анализа трудовых ресурсов не учитываются показатели эффективности трудового коллектива в целом, особенности когда анализ эффективности организации трудового процесса проводится в учетом

затрат на заработную плату.

Система управления персоналом и организации трудовых процессов также включает в себя:

- кадровое планирование;
- поиск и отбор кандидатов;
- систему стажировки и адаптации персонала;
- методику обучения и повышения квалификации;
- систему мотивации и стимулирования труда;
- систему оценки эффективности и качества труда.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «Комстрой».

Предметом исследования является организация трудового процесса на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой».

В соответствии с обозначенной целью были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления трудовыми процессами предприятия.
2. Провести анализ организационно-экономической деятельности ООО «Комстрой».
3. Дать оценку системе организации труда исследуемого предприятия.
4. Разработать направления совершенствования системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой».
5. Провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе

рассматриваются теоретические основы управления трудовыми процессами предприятия. Во второй главе проведен анализ системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой». В третьей главе представлены предложения по совершенствованию системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой» и проведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные проблемам организации труда и управления персоналом предприятия.

Что касается информационной базы исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 56 страниц, в том числе 16 таблиц и 3 рисунка. Так же в работе использованы 2 приложения.

1 Теоретические основы управления трудовыми процессами на предприятии

1.1 Сущность организации трудового процесса, его задачи и принципы

Ведущие компании уделяют особое внимание правильной организации работы каждого сотрудника. Менеджеры понимают, что забота о своих сотрудниках вызовет обратную связь сотрудников о компании. Психическое, физическое и социальное состояние работника напрямую влияет как на работу, так и на результаты бизнеса в целом [13, с. 93].

Успешные компании и их руководители понимают, что процветание бизнеса зависит от процветания сотрудников. Отдача каждого специалиста зависит от правильной организации работы персонала.

Крупная розничная сеть «Walmart» имеет большой опыт работы в области обработки и анализа данных. За это отвечает специальный отдел аналитиков, занимающийся управлением штатом в 2,2 миллиона сотрудников. Основная цель анализа - найти взаимосвязь между финансовыми показателями и показателями деятельности каждого отдельного человека.

Компания точно оценивает затраты на замену выбывших сотрудников, анализирует причины увольнений, выявляет сценарии, которые приводят к увольнению. Эти факторы позволяют «Walmart» управлять текучестью и удерживать показатели на уровне ниже среднего по отрасли: 45% сотрудников работают в компании более пяти лет. И самое главное-компания минимизирует экономический ущерб за счет заботы о сотрудниках. По масштабам «Walmart» это сотни миллионов долларов ежегодно [21, с. 305].

Управление трудом - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в производственном процессе. Они способствуют достижению наивысшей производительности труда и интенсивному развитию производства. В широком смысле управление трудом включает также нормирование труда, создание благоприятных условий труда, воспитание трудовой дисциплины

работника, его активности и творческой инициативы.

Иными словами, офисный персонал должен чувствовать себя комфортно в помещении, где он работает. На офисном рабочем месте сотрудники проводят около трети своей жизни-8-9 часов в день. Отдельные «счастливчики» делают это до 10-12 часов. Поэтому рабочие места сотрудников должны быть оборудованы в соответствии с современными стандартами офисного интерьера: удобная мебель, оборудование, интернет, офисные принадлежности. Если менеджер будет бегать по офису в поисках маркера и ручки, чтобы записать важную информацию от клиента – нет необходимости ожидать продуктивной работы. Перерывы на чай и кофе не должны быть долгими. Это значит, что офис должен быть оборудован кухней со всей необходимой посудой.

Концепция правильной организации работы персонала включает в себя постановку руководителем целей и задач для каждого специалиста. Правильная цель-это 90% успеха. Руководитель, организующий рабочий процесс, должен быть лидером и владеть инструментами тимбилдинга (создания и повышения эффективности командной работы) [25, с. 82-83].

Mcdonald's - это интересный пример успешной организации работы персонала. Это рестораны работают по одной бизнес-модели, доказывая свою эффективность во всем мире. Простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе.

Профессиональные навыки и опыт каждого члена команды принесут результат только в том случае, если каждый хочет работать, развиваться вместе с компанией, быть готовым к финансовым рискам и нестабильности. Лидер бизнеса ценит именно эти качества сотрудников.

Илон Маска уже стал культовой фигурой, и компания Tesla с каждым годом становится все более заметной. Как организована работа в такой огромной и амбициозной компании? Главная особенность работы в Tesla заключается в том, что сотрудник решает задачи, которые до него никто не решал. Это очень трудно, но награда пропорциональна приложенным усилиям.

Управленческий персонал и инженеры имеют 9-часовой рабочий день. Когда сроки поджимают, они должны больше работать, но, когда график менее напряженный, они могут вернуться домой раньше. Сотрудники Tesla рады возможности соприкоснуться с новыми технологиями и иногда видят, как Илон проходит через завод.

Правильная организация выгодна сотруднику и руководителю.

Организация работы персонала предполагает четкий алгоритм действий каждого офисного сотрудника. Первым приоритетом руководителя компании является организация слаженной работы и контроля. Существует множество программ для расчета неэффективности труда и затраченного времени, так как вручную выявить проблемы в большой команде сложно, это требует времени для руководителя.

Благодаря использованию современных автоматизированных подходов управления, процесс контроля работы сотрудников со стороны руководителя становится простым. Они автоматически генерируют отчеты и оповещения о работе каждого сотрудника.

Важную роль в организации трудовых процессов играет планирование трудовых ресурсов [2, с. 284].

Планирование трудовых ресурсов (HR-менеджмент) - это процесс прогнозирования будущих потребностей организации в трудовых ресурсах и определения того, как существующий кадровый потенциал организации может быть использован для выполнения этих потребностей. Таким образом, в нем основное внимание уделяется базовой экономической концепции спроса и предложения в контексте кадрового потенциала организации.

Это процесс HR-менеджмента, который помогает руководству организации в удовлетворении будущего спроса на человеческие ресурсы в организации с предложением соответствующих людей в соответствующем количестве в соответствующее время и в соответствующем месте. Кроме того, только после надлежащего анализа кадровых требований руководство может инициировать процесс подбора и отбора персонала. Кроме того, HR-

менеджмент имеет важное значение для успешного достижения стратегий и целей организации. На самом деле, поскольку в наши дни элемент стратегий и долгосрочных целей организации широко ассоциируется с планированием трудовых ресурсов, планирование персонала теперь стало стратегическим планированием персонала [18, с. 63].

Хотя кадровое планирование может показаться довольно простым процессом управления численностью с точки зрения потребностей организации в трудовых ресурсах, тем не менее, фактическая деятельность может привести к тому, что менеджер по персоналу столкнется со многими препятствиями из-за влияния текущей рабочей силы в организации, давления на достижение бизнес-целей и преобладающего состояния рынка рабочей силы. Кадровое планирование, таким образом, помогает организации во многом следующим образом:

1. Менеджеры по персоналу находятся в стадии предвосхищения потребностей в рабочей силе, а не удивляются изменению событий.

2. Предотвратить попадание бизнеса в ловушку меняющегося рынка рабочей силы, что является общей проблемой для всех отраслей и секторов.

3. Работайте активно, так как расширение рынка рабочей силы не всегда связано с потребностями организации в рабочей силе с точки зрения профессионального опыта, потребностей в талантах, навыках и т.д.

4. Организации на этапе роста могут столкнуться с проблемой удовлетворения потребности в критическом наборе навыков, компетенций и талантов для достижения своих стратегических целей, чтобы они могли хорошо подготовиться к удовлетворению потребностей в кадрах.

5. Учитывая организационные цели, кадровое планирование позволяет выявить, отобрать и развить необходимые таланты или компетенции внутри организации [22, с. 117].

Поэтому со стороны организации целесообразно сделать выбор в пользу кадрового планирования, чтобы предотвратить любые ненужные препятствия в ее потребностях в рабочей силе. Кадровая консалтинговая фирма может

предоставить Организации комплексную оценку кадрового потенциала и планирование для удовлетворения ее будущих потребностей наиболее экономичным и своевременным образом.

Процесс кадрового планирования просто включает в себя следующие четыре широких шага:

Текущее кадровое обеспечение: оценка текущего наличия трудовых ресурсов в организации является главным шагом в планировании кадрового обеспечения. Она включает в себя всестороннее изучение кадровой мощи организации с точки зрения численности, навыков, талантов, компетенций, квалификаций, опыта, возраста, сроков службы, рейтингов эффективности, назначений, классов, компенсаций, льгот и т.д. На этом этапе консультанты могут провести обширные интервью с менеджерами, чтобы понять, с какими критическими кадровыми проблемами они сталкиваются и какие кадровые возможности они считают основными или решающими для различных бизнес-процессов.

Будущий кадровый спрос: анализ будущих кадровых потребностей бизнеса является вторым шагом в кадровом планировании. Все известные переменные HR-менеджмента, такие как истощение, увольнения, прогнозируемые вакансии, выход на пенсию, продвижение по службе, заранее установленные переводы и т. д. учитываются при определении будущего кадрового спроса. Кроме того, некоторые неизвестные переменные рабочей силы, такие как факторы конкуренции, отставки, внезапные переводы или увольнения, также включены в сферу анализа [11, с. 80-81].

Прогноз спроса: следующий шаг-сопоставить текущее предложение с будущим спросом HR-менеджмента и создать прогноз спроса. Здесь также важно понимать бизнес-стратегию и цели в долгосрочной перспективе, чтобы прогноз спроса на рабочую силу был таким, чтобы он соответствовал целям организации.

Стратегия и реализация кадрового поиска: после анализа пробелов в кадровом предложении и спросе кадровая консалтинговая фирма разрабатывает

планы по устранению этих пробелов в соответствии с созданным ими прогнозом спроса. Это может включать в себя проведение коммуникационных программ с сотрудниками, переезд, приобретение талантов, подбор персонала и аутсорсинг, управление талантами, обучение и коучинг, а также пересмотр политики. Таким образом, эти планы реализуются с учетом уверенности кормильцев, с тем чтобы сделать процесс исполнения гладким и эффективным. Здесь важно отметить, что консультанты следят за соблюдением всех нормативных и правовых норм, чтобы предотвратить любую неблагоприятную ситуацию, исходящую от сотрудников.

Таким образом, правильно проведенный процесс кадрового планирования кадровой консалтинговой фирмой помогает организации своевременно достигать своих целей и задач с правильной кадровой силой в действии [9, с. 45].

1.2 Особенности рационального управления трудовыми процессами и производительностью труда

Затраты развитых стран на науку и высокие технологии в десятки раз превышают затраты России, что позволяет развивать высокие технологии, приносящие львиную долю экспортных поступлений, увеличивать производство конкурентоспособных товаров и услуг. Однако не следует забывать, что повышение производительности труда не может быть самоцелью, поскольку приоритетом в современном цивилизованном мире является качественное развитие человека.

Поэтому, заботясь о проблеме роста производительности труда, нельзя игнорировать важность социальных процессов, обеспечивающих минимальные гарантии труда и социальной защищенности, образования, науки, обеспечения здоровья, безопасности труда, профессиональной подготовки, непрерывного профессионального обучения. Ключевой проблемой для компаний остается низкая мотивация к эффективной работе по разработке инноваций,

изобретений. Научно-технические, технологические и социально-экономические предпосылки роста производительности труда сегодня редко обсуждаются социальными партнерами на разных экономических уровнях, не включенными в коллективные трудовые договоры, хотя правовая база для такого регулирования уже существует [3, с. 472].

Важным элементом продуктивности является поиск резервов, использование которых позволило бы компании выйти на более низкий уровень затрат на персонал по сравнению с конкурентами и обеспечить такую же возможность выживания на рынке.

Повышение производительности труда является главным фактором роста объемов производства, поэтому его планирование занимает центральное место в управлении бизнесом.

Рост производительности труда любого предприятия зависит от многих факторов-как внешних, так и внутренних. Все факторы, повышающие производительность труда, можно объединить в четыре основные группы.

Технико-технологические факторы определяют уровень развития производства с внедрением новых технологий, использованием качественного сырья. Важным фактором является индустриализация, которая заключается в создании прогрессивной индустриально-технологической базы. Это сложный процесс, который заключается в новом применении современных производственных технологий, внедрении новых программных разработок, переходе на механизированную сборку различных изделий и тому подобное.

Организационные факторы направлены на создание такой организации производственного процесса, которая исключает потерю рабочего времени и обеспечивает оптимальную загрузку как всех членов коллектива, так и основных производственных фондов предприятия [19, с. 168].

Социально-экономические факторы можно разделить на факторы морального и материального стимулирования. К ним относятся повышение заработной платы, премии и дополнительные выплаты, возможность самовыражения и художественного интереса, карьера, обучение и т.д.

Природные условия и географическое положение производят и анализируют прежде всего в бизнесе добычи и переработки некоторых отраслей промышленности, например, влияющих на деятельность предприятия и его взаимоотношения с поставщиками и заказчиками.

Существует несколько классификаций резервов роста производительности труда.

Во-первых, все они делятся на две группы: потенциал повышения эффективности использования живого труда (рабочей силы) и резервы более эффективного использования основных и оборотных фондов.

К первой группе относятся все резервы, связанные с организацией условий труда, повышением эффективности труда работников, структурой и расстановкой кадров, созданием организационных условий для непрерывной работы, а также обеспечением очень высоких материальных и моральных интересов работников в результатах исследования.

Вторая группа резервов включает в себя лучшее использование производственных мощностей по мощности и времени, а также резервы более эффективного и полного использования сырья, комплектующих, топлива, энергии и других оборотных средств [12, с. 339].

Во-вторых, резервы на основе их мощности делятся на холдинговые и убыточные резервы.

По времени использования запасы делятся на текущие и перспективные.

Запасы прироста продуктивности по содержанию делятся на три группы:

Социально-экономические-выявление возможностей повышения качества используемого труда;

Логистика-определение возможности использования более эффективных средств производства;

Организационно-экономические - выявить возможности совершенствования Союза труда, капитальных благ.

Поиск и анализ резервов производительности труда основан на сравнении информации, полученной при измерении и оценке прогресса уровня

производительности труда на предприятии в целом и по отдельным видам работ, включая имеющуюся информацию о максимально возможном уровне производительности труда в аналогичных работах. Для поиска резервов продуктивности необходимо поощрять высококвалифицированных представителей различных профессий, обладающих солидностью и широтой взглядов и способных видеть будущее.

Непосредственным фактором, влияющим на уровень производительности труда, является валовая продукция и общее количество занятых. Но есть и несколько других факторов, которые могут повлиять на тот же уровень производительности труда.

Трудовые ресурсы в настоящее время достаточно ограничены, что же касается производительности труда, то возможности ее роста, по сути, бесконечны. Для успешного решения различных экономических и социальных задач, стоящих перед страной, нет иного пути, кроме ускоренного роста производительности труда, резкого повышения эффективности всего общественного производства [6, с. 217].

Повышение производительности труда непосредственно и непосредственно связано с научно-техническим прогрессом при осуществлении комплексной интенсификации производства.

Интенсификация, а значит и увеличение энергетического фонда и оснащенности труда позволяют в первую очередь экономить живую работу, снижать ее себестоимость.

Повышение уровня технической оснащенности за счет повышения качества работ соблюдение оптимальных сроков их выполнения способствует не только снижению спроса на рабочую силу, но и повышению производительности труда.

Одним из основных путей роста производительности труда является ускорение перехода к комплексной механизации и автоматизации производственных процессов. Комплексная механизация позволяет резко снизить трудозатраты на единицу продукции.

Основные работы должны быть полностью механизированы.

Ускорение механизации трудоемких процессов - одна из главных социально-экономических задач на ближайшую перспективу. Необходимо принять меры по замене старого оборудования новыми машинами и более производительными.

В получении максимального количества продукции при наименьших затратах труда на ее единицу важную роль играет рациональное распределение производства по всей стране, особенно в тех экономических зонах, где при прочих равных условиях обеспечивается более высокая производительность труда.

Среди факторов роста производительности труда ставится строгое соблюдение трудовой дисциплины. Каждый работник должен соблюдать технологию производства, полные планы, установленные нормативы, заботиться о транспортных средствах, оборудовании и материальных ценностях - ресурсах, топливе, следовать указаниям руководителей, строго соблюдать правила техники безопасности, соблюдать технику безопасности [10, с. 77-78].

Строгое соблюдение трудовой дисциплины особенно важно в крупных специализированных фирмах, работающих в кооперации, когда аритмия в одной цепи может выстроить всю систему, привести к огромным потерям. Обеспечение автономии предполагает повышение ответственности рабочих и служащих за опоздания, прогулы и другие проступки, отсутствие работы, требования должностных лиц к организации производства, условиям труда и жизни людей.

Предпосылка эффективного использования времени в течение дня - это научно обоснованное регулирование. Она способствует лучшему использованию трудовых ресурсов, основных и оборотных средств, является важным фактором укрепления дисциплины. Никакими правилами нельзя правильно решить вопрос кооперации и распределения, распределения труда и заработной платы.

Научная организация труда предполагает применение самых

современных методов и приемов производства, современных форм кооперации и разделения труда, наиболее рационального распределения людей в производственном процессе. Одной из перспективных форм является внедрение групповых методов, использование различных форм договора на условиях аренды и др.

Арендная плата описывает экономические отношения, при которых арендатор получает плату за пользование на определенный срок арендованной землей, капитальными благами и другим имуществом.

В группах, работающих по профессиональному первичному контракту, успешно сочетаются личные интересы работников с общими целями управления.

Исключительное значение в повышении производительности труда имеет материальная заинтересованность в результатах труда. В производстве следует выстраивать систему оплаты труда и материального стимулирования в зависимости от количества и качества продукции, снижать затраты на ее единицу.

Заработная плата рабочих должна отражаться на конечных результатах производства.

Более важным для повышения производительности труда наряду с материальным имеет моральный стимул [24, с. 199].

В условиях постоянного совершенствования и укрепления материально-технической базы большое значение приобретает наличие квалифицированной рабочей силы, способной обеспечить высокоэффективное использование сложных машин и внедрение других достижений научно-технического прогресса.

Рост эффективности общественного производства и использования производственных фондов тесно связан с облегчением условий труда, здоровья и инвалидности работников, с уменьшением производственного травматизма и профессиональных заболеваний. В мероприятиях по рационализации труда предусмотрены рабочие места, снижение массы и сложности работ, оснащение

санитарно-техническим оборудованием и жилыми помещениями, обеспечение работников специальной обувью и одеждой, благоустройство и озеленение рабочих зон. В условиях экономической безопасности работа службы влияет на производственные показатели, и особенно на производительность труда. Чем выше стандарты производства и лучше условия труда, тем выше уровень производительности.

2 Анализ системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Комстрой»

Деятельность объекта исследования ООО «Комстро» регламентирована положением Гражданского кодекса РФ и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Рассматривая организация является коммерческим предприятием, соответственно, основной целью деятельности предприятия является получение прибыли. Основным внутренним документом, регламентирующим деятельность компании является Устав предприятия.

ООО «Комстрой» зарегистрирована 8 ноября 2012 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю. Руководитель организации: генеральный директор Ергольский Ким Арутович.

Юридический адрес ООО «Комстрой» - 352800, Краснодарский край, Туапсинский район, город Туапсе, Рабфаковская улица, 1, 30.

Согласно кодам ОКВЭД основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий», помимо этого зарегистрирован 51 дополнительный вид деятельности.

Предприятие является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, может заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде. В соответствии с законодательством РФ имущество Общества, созданное за счет вкладов учредителя, а также произведенное или приобретенное Обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

С даты регистрации предприятия в качестве юридического лица, ООО «Комстрой» имеет все причитающиеся ему права и обязанности.

В собственности предприятия находится определенное имущество, которое должно быть учтено на балансе предприятия. Кроме этого, любые имущественные и неимущественные права Общество вправе приобретать по

своему усмотрению, а также участвовать в судебных делах, как в качестве истца, так и в качестве ответчика.

По всем своим обязательствам предприятие несет полную материальную ответственность всем своим имуществом, в том числе уставным капиталом. При этом по обязательствам своих участников, Общество ответственности не несет.

В рамках своей деятельности предприятие имеет возможность открывать расчетные и любые другие счета в отечественных и иностранных Банках. В распоряжении ООО «Комстрой» имеется круглая печать. На печати выгравировано наименование предприятия на русском языке, ИНН, место регистрации предприятия. Кроме этого у предприятия имеются фирменная эмблема, товарный знак, штампы и бланки (с указанием фирменного наименования).

К предприятию применяются все нормы гражданского законодательства и права. Общество осуществляет любые виды деятельности, не противоречащие федеральным законами, основываясь на цели, задачах и предмете своей деятельности в соответствии с Уставом предприятия.

Устав ООО «Комстро» утвержден на общем собранием учредителей, протокол №1 от 08 ноября 2012 года.

ООО «Комстрой» имеет круглую печать, содержащую его полное Уставный капитал составляет 10000 рублей. Данная сумма является гарантом для кредиторов организации в спорных ситуациях.

Основным источником имущества предприятия является вклады в уставный капитал учредителей. Кроме этого могут быть использованы альтернативные источники формирования имущества в соответствии с нормами законодательства РФ:

- прибыль от деятельности предприятия;
- кредитные средства, получаемые от различных кредиторов;
- дополнительные взносы участников в уставный капитал;
- благотворительная помощь от физических или юридических лиц и т.д.

По итогам отчетного периода (ежеквартально, 1 раз в пол года или 1 раз в год) общим собранием учредителей принимается решение о распределении прибыли организации.

Распределение чистой прибыли происходит следующим образом:

- в соответствии с долей каждого учредителя;
- в соответствии с долей участия учредителя в управлении компанией;
- в соответствии с теми или иными условиями получения прибыли;
- иным способом, принятом на общем собрании учредителей.
- в зависимости от конкретных условий, связанных с получением обществом прибыли (размеров прибыли, сроков реализации продукции и т.п.),

Управление предприятием базируется на экономических методах управления. Основным инструментом управления: заработная плата и система мотивации труда. При этом у большинства сотрудников заработная плата напрямую зависит от количественных и качественных результатов его деятельности.

Особую роль в процессе организации труда на предприятии имеют такие инструменты управления, как дисциплины, вертикальное подчинение, ответственность, принуждение.

Помимо этого, на предприятие широко методы регламентирования и распорядительные методы управления. Их суть состоит в разработке и обязательном исполнении различных правил, положений, инструкций и т.д.

Распорядительные методы могут выступать в виде следующих документов [4, с. 152]:

- приказ;
- инструкция;
- служебная записка;
- распоряжение;
- постановление;
- рекомендация.

В целях анализа экономического состояния объекта исследования проведем оценку основных финансовых показателей его деятельности (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные финансовые показатели ООО «Комстрой»

Наименование показателей	2016	2017	2018	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	695995	837464	848716	152721	121,94
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	502520	628116	641413	138893	127,64
Валовая прибыль	193475	209348	207303	13828	107,15
Коммерческие расходы	13505	15808	18912	5407	140,04
Управленческие расходы	148803	132890	146223	-2580	98,27
Прибыль от продаж	31167	60650	42168	11001	135,30
Проценты к получению	124	1	0	-124	0,00
Проценты к уплате	13382	25078	28018	14636	209,37
Прочие доходы	14441	4161	4762	-9679	32,98
Прочие расходы	20280	18389	14211	-6069	70,07
Прибыль до налогообложения	12070	21345	4701	-7369	38,95
Отложенные налоговые активы	341	8259	18304	17963	5367,74
Отложенные налоговые обязательства	3643	3510	585	-3058	16,06
Текущий налог на прибыль	3777	5390	1128	-2649	29,86
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	4991	14416	3573	-1418	71,59

Анализ данных позволяет сделать вывод о стабильном развитии предприятия. В 2018 г. рост выручки от реализации составил 121,94%, рост себестоимости продукции составил 127,64%. Результатом данных изменений стал рост валовой прибыли на 7,15% или на 13828 тыс. руб. (рисунок 2.1).

Негативным фактором является резкий рост коммерческих расходов (140 % в 2018 г. к 2016 году.). В свою очередь управленческие расходы немного уменьшились (на 2580 тыс. руб.).

Итоговый рост прибыли от продаж в 2018 г. составил 35,3% или 11001 тыс. руб.

Активное привлечение предприятием заемного капитала сказалось на увеличении такого показателя, как проценты к уплате (209,37%).

Сильно сократились прочие доходы и расходы на 9679 тыс. руб. и 6069 тыс. руб. соответственно. При этом прочие расходы значительно превышают

прочие доходы предприятия.



Рисунок 2.1 – Динамика основных финансовых показатели ООО «Комстрой»

Анализ данных за 2016-2018 гг. показывает, что прибыль до налогообложения значительно сократилась и составила лишь 38,95% в 2018 г. относительно 2016 г. При этом в сравнении с 2017 г. сокращение составило 22%.

Динамика чистой прибыли предприятия представлена на рисунке 2.2. Анализ данной схемы показывает значительное снижение чистой прибыли в 2018 г., что говорит о негативной тенденции в деятельности предприятия.

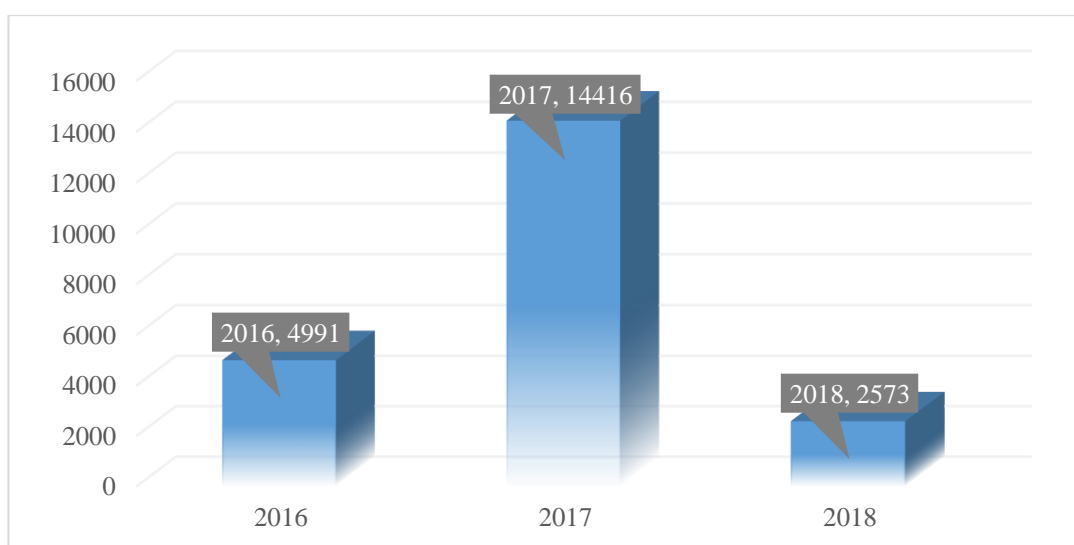


Рисунок 2.2 - Динамика показателя чистой прибыли ООО «Комстрой», тыс. руб.

2.2 Анализ организации труда на исследуемом предприятии

Для начала проведем анализ состава и структуры персонала, рассмотрев динамика изменения его численности по отдельным категория работников: руководители, специалисты, служащие (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ состава и структуры персонала ООО «Комстрой»

Показатель	Предыдущий год		Отчетный год		Абсолютное отклонение	Темпы роста, %	Изменение, пункты
	Чел.	%	Чел.	%			
Управленческий персонал, всего	372	100	375	100	+3	100,81	-
В т.ч.: руководителей	58	15,59	57	15,2	-1	98,28	-0,39
Специалистов	309	83,06	312	83,2	+3	100,97	+0,14
Служащих	5	1,35	6	1,6	+1	120,00	+0,25

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что в 2018 и 2017 гг. все категории работников были полностью укомплектованы. Общая численность организации увеличилась на 3 чел. В составе персонала большая часть сотрудников приходится на специалистов 83%.

Далее в таблице 2.3 проанализируем состав и структуру персонала в размере функциональных подразделений компании.

Таблица 2.3 – Анализ состава и структуры персонала ООО «Комстрой» в размере структурных подразделений

Подразделения предприятия	Руководители		Специалисты		Служащие	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Высшее руководство	1	1,75	3	0,96	2	33,33
Строительно-монтажный отдел	20	35,09	137	43,91	1	16,67
Управление производственного и складского учета	28	49,12	127	40,71	1	16,67
Управление финансового учета	6	10,53	30	9,62	1	16,67
Маркетинговый и научно-исследовательский отдел	2	3,51	15	4,81	1	16,67
Итого	57	100,00	312	100,00	6	100,00

В структурных подразделениях также сохраняется преобладание сотрудников категории специалисты. Наибольшее количество руководителей в управлении производственного и складского учета, специалистов – в строительно-монтажном отделе.

Далее проведем анализ возрастного состава персонала и общего стажа работы сотрудников (таблица 2.4-2.5).

Таблица 2.4 – Анализ возрастного состава персонала ООО «Комстрой»

Подразделения предприятия	Численность, чел.	До 30 лет		От 30 до 40 лет		От 40 до 50 лет		От 50 до 60 лет		Свыше 60 лет		Средний возраст, лет
		чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	
Высшее руководство	6	-	-	4	66,67	2	33,33	-	-	-	-	30,4
Строительно-монтажный отдел	161	41	25,47	65	40,37	45	27,95	8	4,97	2	1,24	36,6
Управление производственного и складского учета	153	12	7,84	20	13,07	86	56,21	30	19,61	5	3,27	44,7
Управление финансового учета	18	3	16,67	5	27,78	10	55,56	-	-	-	-	38,9
Маркетинговый и научно-исследовательский отдел	37	22	59,46	10	27,03	5	13,51	-	-	-	-	30,4
Итого	375	78	20,80	104	27,73	148	39,47	38	10,13	7	1,87	39,5

Анализ данных показывает, что средний возраст сотрудников находится в районе 40 лет. Наименьший возраст среди сотрудников структурных подразделений приходится на высшее руководство и маркетинговый и научно-исследовательский отдел. 12% составляет персонал пенсионного либо предпенсионного возраста (управление производственного и складского учета).

Анализ таблицы 2.5 показывает, что средний стаж работников ООО «Комстро» - 11,7 лет. Сотрудники с наибольшим стажем (14 лет) работают в управлении производственного и складского учета, с наименьшим стажем (5,6 лет) – в маркетинговом и научно-исследовательском отделе.

В целом можно оценить состав и структуру персонала организации как устойчивую, основная доля сотрудников находится в оптимальном возрасте для

выполнения поставленных перед ними задач, а значительный опыт помогает эффективно достигать намеченных результатов.

Таблица 2.5 – Анализ стажа работы персонала ООО «Комстрой»

Подразделения предприятия	Числ-сть, чел.	До 5 лет		До 10 лет		До 15 лет		До 20 лет		Свыше 20 лет		Ср. стаж работы, лет
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Высшее руководство	6	-	-	3	50,00	2	33,33	1	16,67	-	-	10,8
Строительно-монтажный отдел	161	35	21,74	36	22,36	40	24,84	33	20,50	17	10,56	11,3
Управление производственного и складского учета	153	10	6,55	38	24,84	30	19,61	50	32,68	25	16,34	13,9
Управление финансового учета	18	4	22,22	4	22,22	10	55,56	-	-	-	-	9,17
Маркетинговый и научно-исследовательский отдел	37	19	51,35	13	35,14	5	13,51	-	-	-	-	5,6
Итого	375	68	18,13	94	25,07	87	23,20	84	22,4	42	11,2	11,7

Далее необходимо проанализировать образовательный уровень персонала компании (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ образовательного уровня управленческого персонала ООО «Комстрой»

Показатель	Предыдущий год		Отчетный год		Абсолютное отклонение	Темпы роста, %	Изменение, пункты
	Чел.	%	Чел.	%			
Среднетехническое образование	3	0,81	2	0,53	-1	66,67	-0,28
Незаконченное высшее образование	10	2,69	8	2,13	-2	80	-0,56
Высшее образование	359	96,51	361	96,27	+2	100,56	-0,24
в т.ч.: инженерно-техническое	270	72,56	272	72,53	+2	100,74	-0,05
экономическое	70	18,82	70	18,67	-	100	-0,15
гуманитарное	19	5,11	19	5,07	-	100	-0,04
Второе высшее образование	49	13,17	56	14,93	+7	114,29	1,76
Наличие ученой степени	4	1,08	4	1,07	-	100	-0,01
Итого	372	100	375	100	+3	100,81	-

В ООО «Комстрой» работают сотрудники с разным уровнем образования. Наибольшая доля сотрудников с высшим образованием 96%, из которых профильное техническое образование имеют 72%.

Важное значение для предприятия имеют сотрудники с двумя высшими образованиями (56 чел.), т.к. их навыки и квалификация значительно превышают остальных сотрудников. Также на предприятии 1% сотрудников имеет ученую степень.

В целях анализа уровня образования сотрудников необходимо произвести расчет коэффициента среднего балла, который поможет оценить общий уровень образования ООО «Комстро» (2.1) [2, с. 175]:

$$Кб = \text{Сумм } R_i \times V_i / \text{Сумм } R_i \quad (2.1)$$

где, Кб - коэффициент среднего балла;

R_i - численность персонала с образованием уровня i , чел.;

V_i – балл, определяющий приоритетность того или иного типа образования на предприятия, чел.

Коэффициент V_i в зависимости от приоритетности образования для ООО «Комстро» рассчитаем следующим образом:

5 баллов – высшее инженерно-техническое образования

4 балла – высшее экономическое образование

3 балла – высшее гуманитарное образование

2 балла – незаконченное высшее образование

1 балл – среднее специальное образование

Результаты расчетов представим в таблице 2.7.

Анализ данных таблицы показывает, что средний уровень образования в 2018 году вырос на 0,43%.

Далее определим резервы роста образовательного уровня. Для этого рассчитаем коэффициенты абсолютного резерва (АР) и относительного резерва (ОР).

Таблица 2.7 – Оценка роста образовательного уровня ООО «Комстрой»

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год	Абсолютное отклонение
Коэффициент среднего балла	4,69	4,71	+0,02
Коэффициент роста образовательного уровня, %	x	100,43	

$$AP = 5 - K6 = 5 - 4,71 = 0,29.$$

$$OP = AP / K6 = 0,29 / 4,71 = 6,16\%.$$

Таким образом на предприятии имеется резерв роста уровня образования на 6,16%.

Далее проанализируем показатели движения персонала (таблице 2.8).

Таблица 2.8 - Анализ движения персонала ООО «Комстрой»

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год	Абсолютное отклонение	Темпы роста, %
Среднесписочная численность, чел.	372	375	+3	100,81
Приняло, чел.	8	10	+2	125,00
Выбыло, чел.	6	7	+1	116,67
В т.ч.: по собственному желанию	4	6	+2	150,00
По окончании срока трудового договора	2	-	-2	-
За несоответствие занимаемой должности	-	-	-	-
За непрохождение аттестации	-	1	+1	-
Численность Управленческих сотрудников, проработавших весь год	358	358	-	100,00
Коэффициент по приему управленческого персонала	0,022	0,027		+0,005
Коэффициент по выбытию управленческого персонала	0,016	0,019		+0,003
Коэффициент текучести управленческого персонала	0,011	0,019		+0,008
Коэффициент постоянства управленческого персонала	0,962	0,955		-0,007
Коэффициент по выбытию по причине непрохождения аттестации	-	0,003		+0,003

На предприятии слабо выражено движение персонала, в целом можно

говорить об эффективности работы отдела кадров, устойчивости и постоянства персонала: коэффициент по выбытию значительно ниже коэффициента по приему. Текучесть кадров составляет всего 2%, коэффициент постоянства персонала – 95,5%.

Особое внимание, на наш взгляд, необходимо уделить коэффициенту равномерности повышения квалификации персонала, который рассчитывается по формуле (2.2) [14, с. 326]:

$$K_p = \text{Сумм } (R_{\text{раві}} - R_{\text{ні}}) / \text{Сумм } R_{\text{раві}} \quad (2.2)$$

где, K_p - коэффициент равномерности;

$R_{\text{раві}}$ - численность персонала, учтенная в выполнение условий равномерности повышения квалификации, чел.;

$R_{\text{ні}}$ – численность персонала, не прошедшего обучение по повышению квалификации за i -е периоды, чел.

Рассчитаем значение данного коэффициента для ООО «Комстрой» и представим полученные данные в виде таблицы 2.9.

Таким образом значение коэффициента равномерности составило:

$$K_p = 241 / 312 = 0,7724$$

Полученные данные показывают, что ООО «Комстрой» в недостаточной степени уделяет внимание равномерности повышения квалификации своих сотрудников, особенно низкое значение коэффициента приходится на начало и конец года, максимальное значение (16%) приходится на май и октябрь.

Таким образом нами был проанализирован состав и структура персонала ООО «Комстрой», были изучены показатели движения персонала, равномерность повышения квалификации. Анализ был подкреплён фактическими расчетами.

На наш взгляд, данный анализ позволит сформировать общий портфель компетенций сотрудников компании, на основе которого можно строить дальнейшую политику управления персоналом.

Таблица 2.9 – Анализ равномерности повышения квалификации специалистов ООО «Комстрой» за отчетный период

Месяц	Численность сотрудников, повысивших квалификацию за месяц, чел.		Удельный вес, %		Выполнение условий равномерности, коэф.	Численность сотрудников, повысивших квалификацию за месяц, зачтенных в выполнение условий равномерности, чел.
	фактически	при условии равномерного погашения	фактически	при условии равномерного погашения		
Январь	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Февраль	34	26	10,90	8,33	1,3077	26
Март	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Апрель	31	26	9,94	8,33	1,1923	26
Май	52	26	16,67	8,33	2,0000	26
Июнь	30	26	9,62	8,33	1,1538	26
Июль	25	26	8,01	8,33	0,9615	25
Август	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Сентябрь	30	26	9,62	8,33	1,1538	26
Октябрь	50	26	16,03	8,33	1,9231	26
Ноябрь	20	26	6,41	8,33	0,7692	20
Декабрь	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Всего за год	312	312	100	100	1	241

Далее нам необходимо провести оценку соответствия профессионально-квалификационной структуры персонала компании. Для этого проведем анализ соответствия разрядов рабочих (на примере каменщиков и монтажников) и разрядов осуществляемых ими работ (таблица 2.10).

Будем исходить из того, что средний процент выполнения работ составляет 110%, а эффективный фонд рабочего времени в расчете на одного работника 1700 ч.

Таким образом мы можем рассчитать потребность монтажников и каменщиков того или иного разряда для выполнения тех или иных работ в соответствии с разрядами, а затем сравнить эти данные с фактическими показателями. В итоге мы сможем проанализировать качество работы отдела кадров в части планирования численности персонала, расстановки кадров на предприятии, повышения квалификации сотрудников.

Таблица 2.10 – Соответствие профессионально-квалификационных категорий рабочих объемам выполняемых работ

Виды работ и профессии рабочих	Разряды и соответствующие им тарифные коэффициенты						Всего
	Разряды						
	I	II	III	IV	V	VI	
	Тарифные коэффициенты						
	1,0	1,077	1,2	1,354	1,538	1,8	
Трудоемкость различных видов работ, тыс. н-ч							
монтажники	-	9,35	18,7	33,66	22,44	14,96	99,11
каменщики	-	-	3,74	9,35	5,61	3,74	22,44
Итого	-	9,35	22,44	43,01	28,05	18,7	121,55
Состав рабочих, чел.							
монтажники							
Требуется		5	10	18	12	8	53
Наличие		7	12	17	10	6	52
каменщики							
Требуется		-	2	5	3	2	12
Наличие		2	3	4	3	1	13
Всего:							
Требуется		5	12	23	15	10	65
Наличие		9	15	21	13	7	65

Из таблицы 2.10 мы видим, что общее количество сотрудников по сравнению с плановым объемом работ находится в норме (100%). Но если провести анализ по профессиям и группам рабочих, то здесь мы видим несоответствие. В штате работает 7 монтажников 2 разряда, но при расчете фактической потребности для выполнения работ мы получаем 5 монтажников - $9350 / (1700 * 1,1)$. Если проанализировать 6 разряд, то в штатном расписании имеется 6 монтажников, а требуется в соответствии с расчетами 8 сотрудников.

Приведенная методика обеспечивает полный аудит кадрового состава предприятия. В ООО «Комстрой» потребности предприятия не обеспечены действующим профессионально-квалификационным составом персонала. Для преодоления данного дисбаланса необходимо проводить активную политику по повышению квалификации отдельных категорий сотрудников.

Важной задачей анализа профессионально-квалификационной структуры персонала является оценка возможности в будущем повышения производительности труда персонала и эффективном решении поставленных

целей и задач.

Если компания выбирает путь инновационного развития, то в ближайшем будущем кадровый состав должен будет в значительной степени повысить уровень своей квалификации. Таким образом профессионально-квалификационная структура позволяет сделать задел в будущее, стать первым элементом будущей стратегии развития, а не только решать текущие задачи. А работники в рамках данной инновационной модели должны повышать свою квалификации регулярно вне зависимости от текущей необходимости решения задачи.

Эффективная организация трудового процесса должна максимально соответствовать требованиям научного подхода. Существующая управленческая структура должна обеспечивать наиболее рациональное и эффективное использование персоналом рабочего времени, что благоприятно сказывается на производительности труда. Поэтому в процесс управления организацией одной из ключевых задач управленца является выявление причин потерь рабочего времени или его нерационального и неэффективного использования персоналом [1, с. 179].

Например, если целодневные потери какого-либо работника предприятия составили в течение года 15 дней, при фактически отработанном фонде рабочего времени равном 210 дней повышение производительности труда составит:

$$(15 + 210) / 210 = 7,1\%.$$

Для того, чтобы оценить, ухудшились или улучшились показатели использования рабочего времени по итогам принятых мер, можно сопоставить фактические данные за исследуемый и предыдущий периоды.

Детальный анализ потерь рабочего времени персонала проводится с помощью фотографий рабочего места, которые помогают реально оценить затраты рабочего времени сотрудником.

В результате полученных на основе фотографии рабочего места данных можно выявить целодневные или внутрисменные потери рабочего времени и

составить баланс затрат рабочего времени (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Баланс затрат рабочего времени

Категория затрат рабочего времени	Индекс	Фактический баланс		Лишние затраты		Проектируемый баланс	
		Мин.	%	Мин.	%	Мин.	%
Подготовит.-заключительное время	ПЗ	12	2,5	-	-	12	2,5
Время оперативной работы	ОП	390	81,2	-	-	430	89,6
Время обслуживания рабочего места		19	4	-	-	18	3,8
Время на отдых и личные надобности		16	3,3	-	-	20	4,1
Потери рабочего времени, по организ.-технич. причинам		43	9	43	9	-	-
В т.ч. потери рабочего времени, зависящие от рабочего		24	5	24	5	-	-
Итого		480	100	43	9	480	100

В результате анализа данных расчетов можно определить фактическое значение показателя роста производительности труда в результате устранения потерь рабочего времени и повышения эффективности использования рабочего процесса (Ппп) (2.3):

$$\text{Ппп} = \frac{\text{Тпнш}^{\text{ср}}}{\text{Тпз}^{\text{ср}} + \text{Топ}^{\text{ср}} + \text{Тобс}^{\text{ср}} + \text{Тотл}^{\text{ср}}} \times 100 \quad (2.3)$$

где, $\text{Тпнш}^{\text{ср}}$ – нарушения в продолжительности времени перерывов рабочего процесса;

$\text{Тпз}^{\text{ср}}$ – затраты на подготовительные работы перед/после рабочей смены;

$\text{Топ}^{\text{ср}}$ – усреднённый показатель затрат на выполнение работы;

$\text{Тобс}^{\text{ср}}$ – затраты рабочего времени на обслуживание рабочего места;

$\text{Тотл}^{\text{ср}}$ - среднее регламентированное время на отдых и личные надобности.

$$\text{Ппп} = \frac{43-24}{12+390+19+16} = 4,3\%$$

Также можно выделить определить показатель повышения производительности труда при устранении нарушений, повлекших потери

рабочего времени по вине работника (Ппнд) (2.4):

$$\text{Ппнд} = \frac{\text{Тпнд}^{\text{ср}}}{\text{Тпз}^{\text{ср}} + \text{Топ}^{\text{ср}} + \text{Тобс}^{\text{ср}} + \text{Тотл}^{\text{ср}}} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\text{Ппнд} = \frac{24}{12+390+19+16} = 5,5\%$$

Потери рабочего времени в результате простоя работника не всегда возникают по его вине. В некоторых случаях данная ситуация может возникнуть в результате ошибки в организации трудового процесса, который не предусматривает постоянной загрузки сотрудника на протяжении рабочей смены.

В данной ситуации можно использовать совмещение должностей и рассчитать коэффициент совмещения должностей (Ксд), который позволяет учитывать не только выполненные работы сотрудника по своей непосредственной должности, но и по тем должностям, на которые он назначен в качестве совместителя (2.5) [17, с. 528]:

$$\text{Ксд} = \frac{\text{Чсм}}{\text{Рсм} \times \text{Чо}} \quad (2.5)$$

где, Чсм – количество сотрудников, реально совмещающих функции различных должностей в определённый период времени, чел.;

Рсм - показатель, определяющий оптимальный удельный вес сотрудников, совмещающих различные должности (от общей численности персонала);

Чо - среднесписочная численность сотрудников предприятия или конкретного отдела, чел.

Расчет данного показателя можно осуществлять как по отдельным категориям работников, так и по всему штату сотрудников в целом.

Рассмотрим данный коэффициент на примере производственного цеха.

Общая численность сотрудников цеха – 200 человек, из которых

совмещают должности 30 сотрудников.

Оптимально количество сотрудников, совмещающих должности, составило 25% (при учете потерь рабочего времени, связанных с несовершенством организации трудового процесса).

В данной ситуации коэффициент совмещения должностей составит 0.6. Т.е. в цеху имеется возможность для увеличения количество совмещающих должности сотрудников в количестве 20 человек ($200 \times 0,25 - 30$).

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми процессами ООО «Комстрой»

3.1 Основные направления по улучшению организации труда предприятия

Основной задачей ООО «Комстрой» в области развития основных принципов организации турового процесса, повышения эффективности производства и производительности труда работников является создание комплексной системы повышения квалификации и профессионального развития работников. Это обусловлено рядом специфических черт рассматриваемой организации, таких как большой штат сотрудников, многопрофильность решаемых бизнес-задач и направлений деятельности, широкий охват территории выполняемых заказов.

При разработке системы комплексного развития персонала ООО «Комстрой» необходимо учесть ряд важных взаимосвязанных между собой элементов [7, с. 163]:

1. Постановка целей и задач системы.
2. Анализ и оценка объема потребности в повышении квалификации.
3. составление плана-графика обучения сотрудников.
4. Выделение бюджета на указанные мероприятия.
5. Непосредственно выполнение поставленных задач по развитию персонала в течение определенного промежутка времени.
6. Контроль и анализ результатов.

Учитывая ряд особенностей в функционировании предприятия, нами сформулированы цели создания комплексной системы повышения квалификации и профессионального развития работников:

- повторение и закрепление имеющихся знаний и навыков работы по каждой штатной единице;
- обучение новым знаниям и техникам осуществления работ, предусмотренных тем или иным рабочим местом в соответствии с

- современными тенденциями и технологиями;
- рост мобильности сотрудников внутри предприятия;
- повышение производительности труда;
- повышение уровня безопасности на производстве;
- создание резерва молодых кадров.

Обучение сотрудников будет происходить в течение календарного года, приоритетность в обучении соответствует специфике работы компании:

- подготовка, предаттестационная подготовка и аттестация.
- обучение, в связи с отраслевыми изменениями.
- подготовка кадрового резерва.
- обучение новым и знаниям в рамках повышения квалификационного уровня.

По нашему мнению, при формировании потребности, важно определить какие цели стоят перед предприятием, какой персонал для этого нужен, и какой персонал имеется. Исходя из задачи преодоления разрыва, определяется потребность в обучении. На основе анализа работ, результатов планирования и оценки персонала выделяются четкие критерии определения потребности в обучении.

Организационная сторона планирования заключается в сборе заявок, на основе которых разрабатывается план мероприятий по развитию персонала. Для этого не позднее, чем 1 октября каждого года по всем структурным подразделениям рассылаются бланки установленной формы (приложение 1).

По нашему мнению, формирование бюджета на развитие персонала должно проходить с учетом и в соответствии с установленными целями и приоритетами, а также выявленной потребности в обучении. В результате этот процесс приобретает целенаправленный и упорядоченный характер.

В целом, затраты на обучение складываются из прямых и сопутствующих. Первые включают стоимость обучения, вторые – стоимость проезда, проживание и питание (командировочные расходы). В ООО «Комстрой» эти затраты расписаны по двум расходным статьям бюджета:

«Подготовка кадров» и «Командировочные расходы на подготовку кадров», куратором по которым является Управление трудовых ресурсов.

Нами разработаны и предлагаются к использованию критерии отбора кадров для прохождения обучения (приложение 2).

Измерение выраженности критерия определяется с помощью следующих методов: интервьюирование, анкетирование, тестирование, проведение деловых игр. Кроме того, могут быть использованы результаты аттестации персонала.

С сотрудниками, проходящие долгосрочное обучение за счет средств Общества заключаются ученические договоры, который является дополнительным к трудовому.

Инициирование направления сотрудников на поощрительное обучение (бизнес-образование, зарубежные стажировки) за особые достижения в профессиональной деятельности является прерогативой генерального директора Общества.

Присвоение рабочим квалификационных разрядов, классов, категорий по профессиям без предварительного их обучения недопустимо.

Сотрудник, направленный ООО «Комстрой» на обучение в сторонние образовательные учреждения обязан:

- 1) ответственно относиться к обучению и стремиться получить от него максимальную пользу;
- 2) в полной мере способствовать применению полученных знаний в работе;
- 3) в течение 2 дней после прохождения обучения в сторонних образовательных учреждениях (организациях) предоставить договор об оказании возмездных услуг, акт об оказании услуг (выполнении работ), счет-фактуру, копию лицензии на образовательную деятельность и приложения к ней, копию полученного удостоверения;
- 4) в течение 2 дней после прохождения обучения предоставить в службу персонала заполненную анкету обратной связи;
- 5) спустя 1 месяц после обучения предоставить в службу персонала

анкету обратной связи, заполненную непосредственным руководителем;

б) отработать по окончании обучения (за исключением случаев, когда трудовой договор прекращается по инициативе компании, либо обучение является обязательным в соответствии с действующими нормативными документами) следующий период (таблица 3.1).

В случае, если сотрудник прерывает обучение или не получает в конце обучения диплом, свидетельство или сертификат, предусмотренные программой, за исключением случаев заболевания или травмы, или прекращает работу ранее истечения периода отработки, он возмещает предприятию сумму, затраченную на его обучение пропорционально отработанному периоду. Моментом начала периода отработки будет считаться дата получения диплома, свидетельства, сертификата или уведомления.

Таблица 3.1 – Периоды обучения

	Краткосрочное обучение, продолжительностью 8 до 72 часов	Долгосрочное обучение, продолжительностью от 73 до 500 часов	Долгосрочное обучение, продолжительностью более 500 часов
Период отработки	6 месяцев	1 год	2 года

Результаты проведенного обучения (качество преподавания, а также степень глубины усвоения материала слушателями и полученная конкретная практическая отдача) будут контролироваться и учитываться отделом кадров ООО «Комстрой».

Вся соответствующая информация по обучению сотрудников предприятия будет концентрироваться в единой базе данных службы персонала, которая рассмотрит присланные заявки на обучение и в централизованном порядке сформирует группы слушателей (или индивидуально) и организует их подготовку с максимально возможной практической отдачей и насыщенностью.

На основе создаваемой базы данных «Подготовка кадров» службой персонала составляется «Паспорт подготовки специалиста», включающий в себя следующие данные:

- фамилия, имя, отчество;
- возраст;
- уровень, характер и время полученной базовой подготовки (высшее учебное заведение, специальное образование и др.);
- специальность по образованию;
- работа и обучение до поступления в ООО «Комстрой»;
- должность и характер работы в ООО «Комстрой»;
- характер, формы и сроки профессиональной подготовки за время работы в ООО «Комстрой»;
- нахождение в резерве на выдвижение;
- личные пожелания в области профессионального роста;
- рекомендации по подготовке от непосредственного руководителя специалиста.

Анализ этих сведений позволит определить конкретные (адресные) тематические направления и формы дальнейшей подготовки каждого специалиста предприятия, сформулировать конкретные программы их обучения, согласованные с руководителями соответствующих структурных подразделений.

Программа должна охватить все категории работников и создать стройную систему развития персонала на краткосрочную перспективу.

Первое, что необходимо сделать в «Комстрой» для начала карьерного индивидуального строительства, это – внести в служебную инструкцию менеджера по персоналу обязанности по оказанию помощи сотрудникам в разработке их личной карьеры. Возможно, менеджеру придется пройти специальное обучение.

Вторым этапом в разработке и становлении карьеростроительства должно стать распределение обязанностей среди должностных лиц компании (таблица 3.2), где применены следующие условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует её выполнение, оформляет окончательный документ;

У – участвует в выполнении данной функции;

П – представляет исходные данные для выполнения функции;

С – согласовывает документ по данной функции;

Р – принимает решение, утверждает документ.

Таблица 3.2 – Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления деловой карьерой

Наименование функций управления.	Предприятие	Служба кадров	Начальники отделов	Общественная комиссия
Составление планов по управлению деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	У	С
Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров	Р	О	П	С
Совершенствование организации замещения должностей	Р	О	У	С
Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Р	О	П	У
Повышение квалификации работников, зачисленных в резерв	Р	О	У	С
Оформление в резерв и перемещение по служебной лестнице	Р	О	П	У
Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом	Р	О	П	С
Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников	Р	О	П	С
Создание резервов на выдвижение	Р	О	У	С
Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	П	У
Изучение движения кадров	Р	О	П	С
Составление отчетности по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	П	С
Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры	Р	О	П	С
Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров	Р	О	У	У
Выполнение программы работы с кадровым резервом	Р	О	П	С

Кроме перечисленных мероприятий, служба персонала должна определить требования, предъявляемые к должностям в организации, которые используются для выбора кандидатов при появлении вакансии и ознакомить с ними всех желающих.

Внедрение стройной системы управления карьерным ростом сотрудников, положительно скажется на всей организации, схема влияния управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации приведена на рисунке 3.1

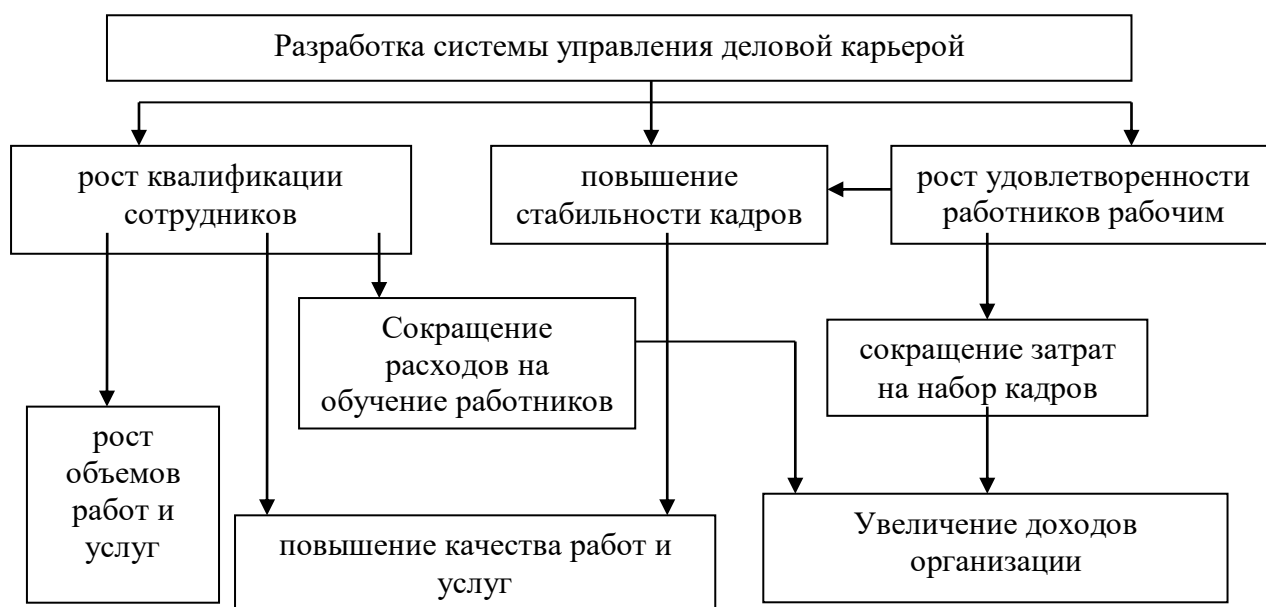


Рисунок 3.1 – Схема влияния системы управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации

Консультация со стороны руководителя обычно является частью оценки исполнения обязанностей работником. Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем - таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководители должны быть готовы дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в фирме не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации.

Что касается информированности работников о вакансиях в компании, то

здесь тоже требуется внести некоторые изменения:

1. Сотрудники информируются не только о свободном месте, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижении;
2. Информация должна даваться не менее, чем за 5 – 6 недель до объявления набора извне;
3. Правила и требования избрания должны быть открыты и доступны для всех;
4. Стандарты отбора и инструкции должны формулироваться четко и ясно;
5. Каждый должен иметь возможность попробовать свои силы;
6. Работники, претендовавшие, но не получившие места, должны извещаться о причинах отказа в письменной форме.

Предложенные меры по разработке и внедрению системы карьерного развития сотрудников компании станут дополнительными стимулами по удовлетворению потребностей работников и организации.

3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий

Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Оценивая результаты обучения, можно выделить четыре критерия, обычно используемых при оценке эффективности обучения:

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной?

Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников, после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

Рабочие результаты. Это критерий, определяющий реальную выгоду, которую получила организация в результате проведенного обучения.

Эффективность обучения — это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно и нужно оценить количественно или качественно.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по совершенствованию системы обучения

Эффект воздействия программы обучения работников на производительность труда и качества продукции может быть определена по следующей формуле (3.1):

$$E=P*N*V*K-N*Z \quad (3.1)$$

где, P – продолжительность программы обучения на производительности труда и другие факторы результативности

N – количество обученных работников

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (например, рост результативности труда, выраженный в долях)

Z - затраты на обучение одного работника.

Для ООО «Комстрой» при существующей системе обучения ежегодно обучение проходят не более 10 - 15 человек. Этого недостаточно для поддержания высокого квалификационного уровня сотрудников. Рассчитаем экономическую эффективность мер по улучшению системы образования. Ежегодно обучение и повышение квалификации должно предоставляться как минимум 50 сотрудникам (т.е. N = 50).

Средняя стоимость обучения одного сотрудника составляет 5000 руб. (Z = 5000). Общая стоимость обучения в год составит 50 x 5000 руб. = 250 000 руб.

В условном примере стоимостная оценка различия труда лучших и средних сотрудников (специалистов) составит 30 000 руб. (V = 30 000).

A коэффициент, характеризующий эффект программы обучения K составляет $\frac{3}{4}$ стоимостной оценки различия труда лучших и средних сотрудников (K = 3/4).

Предположим, что эффект программы обучения имеет место в течение 2 лет (P = 2).

Итак, $E = 2 * 50 * 30\ 000 * \frac{3}{4} - 50 * 5000 = 2\ 000\ 000$ руб.

Таким образом, экономическая эффективность программы обучения составит 2 000 000 руб.

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, поэтому рассматривать результаты внедрения предлагаемых мероприятий следует через конечный результат деятельности.

Определим затраты на внедрение предлагаемых мероприятий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Затраты на внедрение проектных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Стоимость внедрения мероприятия
Внедрение программы обучения	Доплата сотруднику, разрабатывающему Программы на год Затраты на программу обучения	Единовременно 10 000 руб. 50 чел x 5000 руб. = 250 000 р

Продолжение таблицы 3.3

Внедрение индивидуального карьерного роста	Доплата сотруднику службы персонала за дополнительную работу по оказанию помощи сотрудникам в построении карьеры, обучение сотрудника	Ежемесячно 3000 руб. 3000 x 12 мес. = 36 000 р в год 10 000руб – обучение
ИТОГО		306 000 р

Предполагается, что изменение кадровой политики приведет к прямому экономическому эффекту, который заключается в росте выручки от реализации. Сделаем допущение на основе экспертных оценок ведущих специалистов по управлению персоналом, свидетельствующих о том, что инвестиции в человеческие ресурсы дают прирост выручки в среднем на 5-15%.

Возьмем за основу минимальное значение показателя – 5%. При этом следует подчеркнуть тот факт, что производственные мощности предприятия позволяют производить больше продукции и для обеспечения планового роста выручки дополнительных постоянных затрат не потребуется.

При расчете экономического эффекта следует учитывать тот факт, что переменные затраты вырастут пропорционально выручке от реализации, а сумма постоянных затрат возрастает на стоимость обучения персонала. В нашем случае стоимость обучения увеличит управленческие расходы (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Оценка экономического эффекта от изменения системы управления персоналом

Наименование показателей	2018	Прогноз 2020	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	848716	891152	42436	+5%
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	641413	673484 (641413 : 848716 x 891152)	32071	+5%
Валовая прибыль	207303	217668 (891152 – 673484)	10365	+5%
Чистая прибыль отчетного периода	3573	4682,4 (3573 : 207303 x 217668)	1109,4	+30%

Как видно из таблицы, возможный экономический эффект от изменения кадровой политики будет заключаться в приросте прибыли от продаж на 1109,4 тыс. руб. или на 30%.

Экономический эффект составит:

$$1109,4 - 306 = 803,4 \text{ тыс. руб.}$$

Тот факт, что прибыль от продаж вырастет более высокими темпами, чем выручка от реализации, свидетельствует о росте эффективности функционирования предприятия.

Рассчитаем теперь, как рассмотренные выше изменения отразятся на производительности труда работников предприятия (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Перспективный уровень производительности труда работников ООО «Комстрой»

Показатели	2018	Прогноз 2020	Изменение, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	848716	891152	105
Среднесписочная численность работников – всего, чел.	375	375	100
Производительность труда одного работника, тыс. руб.	2263,2	2376,4	105

Как видно из таблицы, при условии сохранения среднесписочной численности работников предприятия на уровне 2018 года, производительность труда вырастет с 2263,2 до 2376,4 тыс. руб., т.е. на 5% (пропорционально выручке от реализации).

Таким образом можно говорить об эффективности предлагаемых мероприятий.

Заключение

Процесс организации труда представляет собой целостную систему, деятельность которой направлена на повышение производительности труда сотрудников предприятия. Организация труда состоит из нескольких взаимосвязанных элементов, раскрывающих ее содержание и принципы работы.

Главной проблемой каждого управленца в современной экономической ситуации является отрицательная динамика эффективности производства в процессе организации труда.

Человеческие ресурсы являются одним из ключевых элементов любой организации. Они объединяют в общую системы все другие ресурсы компании, обеспечивают баланс и непрерывное функционирование. Поэтому грамотные руководители при проведении политики повышения производительности труда включают в систему мотивации не столько экономические стимулы, сколько нематериальное стимулирование работников. Процесс выявления подобных нематериальных стимулов довольно сложен и затруднителен для менеджера, т.к. организация функционирует в динамично меняющейся среде.

В выпускной квалификационной работе была проанализирована система организации труда ООО «Комстрой».

На основании проведенного анализа организации можно сделать следующие выводы:

1) Состав и структура персонала предприятия соответствует поставленным целям и задачам компании. Персонал компании является довольно опытным, средний стаж – 11,7 лет, при этом средний возраст не превышает 40 лет, т.е. в данном возрасте сотрудники способны активно развиваться и набираться новых профессиональных качеств и навыков..

2) Анализируя уровень образования на предприятии, мы установили, что большая часть сотрудников имеет высшее техническое образование, что соответствует профилю работы предприятия. Помимо этого был рассчитан

резерв внутрипроизводственного роста образовательного уровня (6,16%).

3) На предприятии слабо выражено движение персонала, в целом можно говорить об эффективности работы отдела кадров, устойчивости и постоянства персонала: коэффициент по выбытию значительно ниже коэффициента по приему. Текучесть кадров составляет всего 2%, коэффициент постоянства персонала – 95,5%.

4) Основным показателем организации труда ООО «Комстрой» является использование рабочего времени. Текущие потребности предприятия не удовлетворяются имеющимся профессионально-квалификационным составом персонала. В целях устранения данной проблемы необходимо повышать квалификацию отдельных групп персонала, а также использовать другие инструменты, направленные на передвижение кадрового состава.

Третья глава выпускной квалификационной работы была направлена на разработку мероприятий, которые в ближайшей перспективе способны качественно повлиять на эффективность производительности труда и организацию трудового процесса в целом.

В первую очередь мы предлагаем применять на предприятии систему развития персонала и повышения его квалификационного уровня. Среди конкретных инструментов развития, мы разработали план развития карьеры сотрудника, который будет положительно влиять на повышении заинтересованности работника в повышении производительности труда и эффективности своей работы.

Основными положениями разработанной программы являются:

- непрерывный процесс обучения и повышения квалификации сотрудников;
- постоянная подготовка нового и переподготовка действующего персонала организации.

Данные принципы работы с персоналом будут способствовать достижению стратегических целей организации в области управления персоналом и финансово-экономической деятельности.

В целях формирования списка сотрудников для регулярного проведения обучения и повышения квалификации, о котором мы говорили ранее, нами разработана специальная система аттестации сотрудников.

В рамках повышения квалификации предприятия и каждым сотрудником должно заключить индивидуальный договор. Это вызвано необходимостью сохранения и удержания работника от перехода в организации-конкуренты, после получения им дополнительных навыков и умений за счет ООО «Комстро».

Сотрудники отдела кадров подготавливают паспорт подготовки специалиста после того, как сотрудник пройдет обучение. Анализ данных, указанных в паспорте, позволит определить необходимые зоны роста и развития, составить план обучения с конкретными целями и задачами.

Предлагаемые мероприятия по организации трудового процесса станут дополнительными нематериальными стимулами для работников, что положительно скажется на производительности труда и прибыли предприятия.

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий заключается в увеличении прибыли на 803,4 тыс. руб., а также росте производительности труда до 2376,4 тыс. руб., т.е. на 5%.

Список использованной литературы

1. Аллимарина, Е.А., Брызгин Ю.В. Экономические основы трудовых отношений. - М.: Экономика, 2016. – 334 с.
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2018. - 432 с.
3. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. учеб. и практикум для академического бакалавриата / Тахир Юсупович Базаров. - М.: Юрайт, 2018. - 938 с.
4. Виханский, О.С., Наумов А.П. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов.- М.: Изд-во МГУ, 2017. – 416 с.
5. Генкин, Б.М. Введение в теорию эффективности труда. - СПб.: СПбГИЭА, 2015. – 160 с.
6. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. - М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
7. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. учеб. / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Аспект пресс, 2019. - 352 с.
8. Донцова, Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 368 с.
9. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. учеб. / А.В. Карпов. - М.: Проспект, 2017. - 812 с.
10. Ковалев, В.В. Финансовый анализ. - М.: Проспект, 2015. – 274 с.
11. Крейнина, М.И. Финансовое состояние предприятия, методы оценки. - М.: ДИС, 2017. – 256 с.
12. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. и практикум / Т.Н. Лобанова. - Москва: Мир, 2017. - 484 с.
13. Марр, Р., Шмидт, Г. Управление трудовыми ресурсами в условиях социально-рыночной экономики. - М.: МГУ, 2015. – 212 с.

14. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. и практикум / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2016. - 496 с.
15. Менеджмент: Век XX – век XXI: сборник статей / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова; сост. И.А. Петровская. - М.: Экономистъ, 2018. –336 с.
16. Милгром, П., Робертс, Дж. Экономика, организация и менеджмент. – СПб.: Экономическая школа, 2016. – 274 с.
17. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - Москва: РГГУ, 2015. - 752 с.
18. Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе: учеб. пособие. - СПб ун-т экономики и финансов, 2015. – 174 с.
19. Рофе, А.И., Жуков, А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. учеб. для вузов. - М.: МИК, 2018. – 424 с.
20. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт.- СПб.: Питер. 2016. – 236 с.
21. Складьяревская, В.А. Экономика труда: учеб. для бакалавров / В.А. Складьяревская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.
22. Управление персоналом организаций: учеб. пособие /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2018. – 638 с.
23. Федорова, Н. В. Экономика труда: учеб. /Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2019. - 232 с.
24. Федорова, Н.В. Экономика труда (для бакалавров): учеб. / Н.В. Федорова. - М.: КноРус, 2018. - 64 с.
25. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях: учеб. пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2017. - 104 с.
26. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях: учеб. пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2018. - 112 с.
27. Щепакин, М.Б. Экономика труда: учеб. / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. - М.: Магистр, 2017. - 256 с.

28. Экономика предприятия: учеб. для вузов/ Под ред. проф. В.Л. Горфинкеля, проф. Швандара В.А. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. –718с.
29. Экономика предприятия: учеб. пер. с нем./ Под. ред. Беа Ф.К., Дихтла Э., Швандера М.- М.: Мегaproект, 2015. - 368 с.
30. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. - М.: Изд-во МГУ, 2017. – 246 с.

Приложение 1

ЗАЯВКА
на обучение персонала _____
(наименование структурного подразделения)

№ п/п	Специальность, программа	Вид обучения (подготовка / повышение квалификации)	Количество человек	Желаемая дата обучения

Руководитель _____ / _____ /

Исполнитель _____ / _____ /

ЗАЯВКА
на обучение в сторонних организациях в 2020г.

(наименование структурного подразделения)

Ф.И.О.	Дата рождения	Дата последнего обучения	Примерная тематика обучения	Место проведения обучения	Примерная стоимость	Месяц проведения обучения	Примерный срок обучения

Руководитель _____ / _____ /

Исполнитель _____ / _____ /

Приложение 2

Критерии отбора работника для направления на обучение

Наименование критерия	Уровни критерия
Степень мотивированности	<ul style="list-style-type: none"> – Безразлично относится к выполнению своей работы, интересуется только денежное вознаграждение. – Хочет больше знать о своей работе в надежде на продвижение. – Лояльно относится к Обществу, постоянно участвует в групповой работе. – Постоянно интересуется работой, выходящей за границы его должностных обязанностей, сильно мотивирован на продвижение. – Демонстрирует ответственность за Общество.
Личностный потенциал	<ul style="list-style-type: none"> – Работник, вероятно, достиг «потолка». – Можно рассчитывать на продвижение работника «на одну ступеньку», после чего он достигнет «потолка» своего роста. – Потенциал работника мог бы быть выше, но в настоящий момент сдерживается обстоятельствами – состоянием здоровья, семейными проблемами, которые еще могут перемениться к лучшему. – Обладает потенциалом, достаточным для того, чтобы стать, по крайней мере, руководителем отдела, структурного подразделения.
Вероятность освобождения вакансии на вышестоящем уровне	<ul style="list-style-type: none"> – Не ожидается в обозримом будущем. – Не ожидается в ближайшие два года. – Возможность выдвинуть работника на вышестоящую должность, если бы он имел больший опыт и/или более широкие взгляды на проблемы. – Работник готов переехать в другую местность для занятия предлагаемой вакансии. – Работник возьмет в ближайшее время больший объем ответственности, но не вполне готов к этому.
Характер подготовки	<ul style="list-style-type: none"> – Имел опыт работы только в одной функциональной сфере деятельности или подразделении и не проявил склонность к изучению или пониманию других функций. – Работал только в одной функциональной сфере (подразделении), но получил представление о том, что происходит в смежных областях деятельности. – Приобрел опыт работы в нескольких функциональных сферах деятельности и подразделениях Общества в ходе выполнения разовых поручений и вследствие перемены работы. – Приобрел разносторонний опыт, следит за развитием в функциональных сферах деятельности и за проблемами вне сферы собственной деятельности. – Имеет высший уровень знаний и опыт управления отделом, структурным подразделением.
Творческие способности	<ul style="list-style-type: none"> – Сопrotивляется изменениям, не приемлет нововведений. – Сопrotивляется изменениям, исходящим от других, но имеет собственные идеи, которые иногда реализует – Активно начинает реализовывать новые идеи (собственные или чужие) еще до того, как они тщательно обдуманы. – Открыт к принятию идей, старателен в их разработке и в доведении до практической реализации. – Подлинный человек идей, использует для пользы дела как собственные, так и чужие идеи с чрезвычайной эффективностью и прибыльностью для Общества.
Оставшиеся годы трудовой деятельности до выхода на пенсию	<ul style="list-style-type: none"> – Менее 5 лет – От 5 до 10 лет – От 10 до 15 лет – От 15 до 20 лет – Более 20 лет