

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Методы управления персоналом в организации на примере ООО «Сибирские отделочные технологии»	

УДК _005.95/96:691.002 (571.513)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И13	Манастиршина Елена Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Петрова Галина Ивановна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36, 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п.1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И13	Манастыршина Елена Геннадьевна

Тема работы:

Методы управления персоналом в организации на примере
ООО «Сибирские отделочные технологии»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

от **27.04.2016г. № 3224/с**

Срок сдачи студентом выполненной работы:

21.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).	Объектом исследования является управление персоналом конкретной организации в современных рыночных условиях. Цель дипломного проектирования – анализ и совершенствование методов управления персоналом в ООО «Сибирские отделочные технологии». В результате исследования были разработаны мероприятия направленные на совершенствование структуры управления.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Анализ библиографических источников показал, что данная тема в том виде как она предлагается для рассмотрения, ранее была комплексно исследована. В ряде работ представителей отечественной науки рассматривались и изучались отдельные аспекты проблемы. Большое число исследований было посвящено вопросам, связанным с сущностью проблемы управления персоналом и изучением методов направленных на совершенствование структуры управления. Это работы таких отечественных ученых, как Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П., А.А. Гришнова и т.д. Главной задачей исследования выступили методы управления персоналом используемые на конкретной организации.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):	
1. Теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации.	
2. Анализ управления персоналом на предприятии ООО «Сибирские отделочные технологии».	
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления на исследуемом предприятии.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.01.2016г.
---	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Петрова Галина Ивановна	д.ф.н., профессор		01.01.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Манастыршина Елена Геннадьевна		01.01.2016

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
04.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа 86 с., 11 рис., 16 табл., 36 источников, 1 прил.

Ключевые слова: методы управления персоналом, персонал организации, управление персоналом, анализ, стабильность, эффективность, совершенствование управленческой структуры.

Объектом исследования является управление персоналом организации в современных рыночных условиях.

Цель дипломного проектирования – анализ и совершенствование методов управления персоналом в ООО «Сибирские отделочные технологии».

В результате исследования были разработаны мероприятия направленные на совершенствование структуры управления.

Степень внедрения: разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью эффективности использования персонала предприятия.

Область применения: разработанные методы управления персоналом организации могут быть использованы на предприятии, организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективность реализации разработанных мероприятий направленных на совершенствование методов управления персоналом очевидна, что позволит руководству предприятия рационализировать структуру управления и повысить эффективность использования персонала предприятия.

В будущем планируется разработка наиболее новых методов управления персоналом, направленных на совершенствование структуры управления и повышение эффективности использования персонала организации.

Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации.....	8
1.1 Понятие и сущность управления персоналом.....	8
1.2 Цели и задачи управления персоналом.....	12
1.3 Методы управления персоналом в организации.....	15
2 Анализ управления персоналом на предприятии ООО «Сибирские отделочные технологии».....	26
2.1 Общая характеристика предприятия.....	26
2.2 Анализ использования трудовых ресурсов на ООО «Сибирские отделочные технологии».....	36
2.3 Методы управления персоналом на ООО «Сибирские отделочные технологии».....	47
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления на исследуемом предприятии.....	59
3.1 Пути рационализации структуры управления в ООО «Сибирские отделочные технологии».....	59
3.2 Совершенствование системы управления, как фактор эффективности использования персонала предприятия.....	65
3.3 Эффективность предложенных мероприятий.....	72
Заключение.....	76
Список использованных источников.....	81
Приложения.....	85

Введение

В современном мире, разработка эффективных методов управления организациями, обеспечение их устойчивого развития в сложной динамической и неустойчивой среде становится одной из важнейших проблем современной экономики.

Управление персоналом организации, прежде всего, направлено на решение управленческих проблем различной сложности и важности. Отсюда становится понятным, насколько важно уметь принимать верные обоснованные управленческие решения.

Эффективное управление - это прежде всего профессиональное управление, осуществляемое специально подготовленными для этого людьми - менеджерами различного уровня [11].

Методы управления универсальны, т.е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом - официальным или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым). Особо сложным объектом управления является коллектив организации, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, принципов, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации [12].

Состав персонала организации имеет неоднородную структуру. Наиболее распространенным является деление персонала в зависимости от участия в управлении организацией и характеристик труда: на рабочих (производственный персонал) и служащих (управленческий персонал). Оптимальная структура персонала организации позволяет работникам наиболее эффективно реализовывать свой трудовой потенциал. Трудовым потенциалом работника является совокупность его физических и культурных качеств. Основными составляющими элементами трудового потенциала работника являются: психофизический фактор; социально-демографический фактор; квалификационный фактор; личностный фактор. Реализация трудового потенциала сотрудников также во многом зависит от тех способов и методов воздействия на работников, которые применяет руководитель.

Актуальность темы дипломной работы

Цель дипломного проектирования – анализ и совершенствование методов управления персоналом в ООО «Сибирские отделочные технологии».

Для достижения цели в работе сформулированы следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации;
- провести анализ управления персоналом на предприятии ООО «Сибирские отделочные технологии»;
- разработать рекомендации по совершенствованию методов управления на исследуемом предприятии.

Объектом исследования является управление персоналом организации в современных рыночных условиях.

Предметом исследования являются методы управления, применяемые на ООО «Сибирские отделочные технологии».

Степень теоретической исследованности – в процессе работы над дипломным проектом автором были изучены труды современных зарубежных и отечественных авторов по управлению трудовой деятельностью персоналом в организации в современных рыночных условиях. Среди современных

исследователей проблемы управления персоналом трудовой деятельности в отечественной и зарубежной литературе, можно отметить таких авторов как М. Бауэр, М.А. Вильцман., Э.Х. Шейн, О.С. Виханский, Р.Л. Кричевский.

Ряд авторов таких как, Одегов Ю.Г. и Журавлева П.В., Маслов Е.В. Марр Р. и Флиастер А. раскрыли сущность управления персоналом и управленческой деятельности.

Степень изученности и разработанности темы. Анализ библиографических источников показал, что данная тема в том виде как она предлагается для рассмотрения, ранее была комплексно исследована. В ряде работ представителей отечественной науки рассматривались и изучались отдельные аспекты проблемы. Большое число исследований было посвящено вопросам, связанным с сущностью проблемы управления персоналом и изучением методов направленных на совершенствование структуры управления. Это работы таких отечественных ученых, как Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П., А.А. Гришнова и т.д.

Научная и практическая новизна дипломной работы состоит в изучении влияния методов управления персоналом на стабильность персонала, эффективность использования персонала и совершенствование методов управления организацией.

Практическая значимость результатов ВКР состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью улучшения трудовой деятельности персонала.

Структура и объем проекта. Дипломный проект состоит из введения, основной части (три главы), заключения, списка использованной литературы, включающего 37 источников, 2-х приложений.

1 Теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации

1.1 Понятие и сущность управления персоналом

Развитие системы управления персоналом каждого предприятия является его прерогативой и служит в целях повышения уровня рентабельности и достижения высоких рыночных позиций. В условиях возрастающей роли человеческого фактора в производственном процессе, одной из важнейших задач современных систем управления является развитие различных способностей работников с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и прибыльности отечественных субъектов хозяйствования. В связи с этим, возникает необходимость в разработке новых подходов к принятию управленческих решений, а также новейших эффективных технологий, средств и методов профессионального развития персонала предприятия.

Практические проблемы связанные с управлением развития персонала требуют, прежде всего, проведения научных исследований в данной области.

Согласно положениям экономической энциклопедии, менеджмент — наука об управлении современным предприятием, учреждением, основным содержанием которой является комплекс научных принципов, методов стимулирования и организационных рычагов влияния на действия людей, использование различных ресурсов для достижения тактических и стратегических целей организации. Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников предприятия, получил название управления персоналом [8].

В общей терминологии определения и сущности значения терминов «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» существуют различные подходы к определению понятия и сущности.

Исходя из представленных определений можно сделать вывод, что в обоих случаях объектом управленческого воздействия выступает работник,

разница же заключается в том, что термин «управление человеческими ресурсами» подразумевает специфический подход к работнику как к особому ресурсу, эффективное использование которого позволяет достичь максимального результата при минимальных затратах.

Рассмотрим мнения отечественных экономистов как они трактуют вышеупомянутые понятия и дают им следующие определения.

Так, Щекин Г.В. управление персоналом трактует как процесс обеспечения сотрудничества между всеми членами трудового коллектива для достижения поставленной цели, с использованием элементов обучения, мотивации и информирования работников; деятельность, выполняемая всеми руководителями, а также специализированными структурными подразделениями организации (предприятия, фирмы, учреждения), которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них [10].

Крушельницкая А.В. и Мельничук Д.П. под управлением персонала понимают целенаправленную деятельность руководящего состава организации, направленную на разработку концепций, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Согласно их подходу, управление персоналом предполагает системное, планомерно организованное, воздействие через систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия [6].

А.А. Гришнова под управлением человеческими ресурсами понимает прежде совокупность всех организационно-экономических мероприятий предприятия в сфере обучения персонала, его переподготовки и переквалификации. А в более широком смысле развитие персонала также охватывает вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантные должности, текущего периодического оценивания персонала, планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения и многие другие [5].

В экономической энциклопедии управление персонала трактуется как комплекс средств кадровой работы, целенаправленное активное воздействие управляющих (кадровых менеджеров) предприятия (фирмы, компании) с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных средств на повышение производственной и творческой активности работника и разработку перспективной кадровой политики [2].

По мнению Одегова Ю.Г. и Журавлева П.В., сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое нужно развивать, мотивировать и использовать вместе с другими ресурсами, с целью достижения ее стратегических целей [9].

Маслов Е.В. определяет управление персоналом как целенаправленное воздействие на человека - носителя способности к труду, с целью получения максимального результата от его деятельности, гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса [6].

Исходя из вышеперечисленных трактовок термина «управление персоналом», можно сделать вывод, что большинство отечественных исследователей делают акцент на формировании организационного механизма управления.

Галенко В.П. трактует этот термин следующим образом: «Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий».

Несмотря на то, что в большинстве рассмотренных определений управления персоналом является подход, согласно которому основное внимание сосредотачивается на содержательной части данного процесса, есть еще мнение которое отражает функциональную сторону управления. Например, Марр Р. и Флиастер А. под управлением персоналом понимают сферу деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение работников, организация их деятельности, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также

структурирование работ, политика вознаграждений, социальных услуг и участия в прибылях, управление затратами на персонал и т.д. [5].

Все вышеперечисленные и научно-обоснованные определения термина управление персоналом имеют схожие и различные черты, однако, можно выделить три основных параметра, объединяющие большинство определений данной категории, которые составляют основу процесса управления персоналом, а именно:

- 1) отношение к человеческим ресурсам как к источнику доходов;
- 2) создание пространства деятельности и возможности развития для каждого сотрудника, чтобы он мог осуществить свой вклад в общее дело;
- 3) интеграция кадровой и социальной политики предприятия в общую его стратегию.

Создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования и саморазвития работников, вот основная составляющая управления в современных экономических условиях.

Тем не менее, развитие наукоемких, интеллектуальных технологий требует гибкого и адаптивного использования человеческих ресурсов предприятия, повышение творческой и организационной активности работников, формирования новой организационной культуры, направленной не только на использование человеческих ресурсов как фактора возникновения прибыли предприятия, но и ориентированной на личностные аспекты трудовой деятельности персонала.

Сегодня встал вопрос о необходимости модернизации классических систем менеджмента персонала и внедрения новых моделей управления, ориентированных на непрерывное развитие интеллектуального, культурного и творческого потенциала работников предприятий и организаций. Создание новых, эффективных методов и моделей управления персоналом выступает основным фактором будущего успеха любой фирмы.

Таким образом, на сегодняшний момент, управление персоналом это не только комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и

социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности, но и внедрение новейших технологий с целью развития и раскрытия потенциала персонала организации.

1.2 Цели и задачи управления персоналом

Управленческая деятельность, направленная на работу с персоналом организации, подразумевает наличие структуры управления, осуществляющей прочную взаимосвязь между подчиненными и руководителями, а также грамотно поставленные цели и задачи управления персоналом.

Создание системы управления персоналом использующей современные методы и технологии, научные разработки и методические рекомендации практикующих специалистов позволяет решить наиболее важные задачи управления. Основными задачами системы управления персоналом являются: реализация целей управления кадрами, создание условий, при которых происходит постоянное повышение коэффициента полезного действия работников предприятия, увеличение профессионального потенциала работников.

Создание руководством эффективно действующей система управления персоналом позволит предприятию получить не только конкурентное преимущество на рынке труда, но и обеспечить рост ответственности, улучшить производительность, сохранив при этом социальную стабильность, максимально приблизив интересы работников к стратегическим интересам организации.

Система управления кадрами заключается в обеспечении достижения главной цели и функций управления персоналом, группировка целей в несколько подсистем необходима в достижении главной цели – повышение рентабельности предприятия и улучшения его финансовых показателей.

В функциональную подсистему можно включить функцию управления наймом при учете его планирования, оценки, обучения и развития с функцией линейного руководства.

Правовая подсистема выполняет функцию правового обеспечения управления персоналом, информационная – функцию информационного обеспечения, финансовая – функцию привлечения денежных средств, необходимых для обучения и профессионального развития персонала.

Социально-психологическая подсистема системы управления персоналом включает в себя функции управления мотивацией кадров, обеспечения нормальных условий труда; управления социальным развитием.

Основной задачей управления персоналом является не только создание эффективной системы управления кадрами, но и работа с персоналом, оценка кандидатов, аттестация работников, создание кадрового резерва; количественный и качественный анализ кадрового потенциала, определение реальной качественной и количественной потребности организации в специалистах, разработка долгосрочных и краткосрочных планов работы с персоналом.

Система управления персоналом имеет собственные цели, которые уже на этапе ее проектирования и формирования должны учитывать характер производственной деятельности предприятия, объемы этой деятельности и поставленных руководством стратегических задач.

Работа системы управления кадрами в этом направлении позволяет одновременно достигать и целей второго и третьего уровня.

Цели управления персоналом организации, на первоначальном этапе формирования можно разделить на экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. В группу экономических целей входят все те, которые направлены на достижение определенного финансового результата - прибыли предприятия.

Современный уровень производства и производимой продукции, применение современных технологий, обеспечивают научно-технические цели

призванные обеспечить повышение производительности труда и снижение себестоимости конечного продукта.

Направленность производственно-коммерческих целей обусловлена конкурентоспособностью предприятия и продукции, в целях достижения заданной величины прибыли.

Социальные цели направлены на обеспечение необходимого уровня удовлетворенности работников качеством и оценкой их труда. Несмотря на то, что основной задачей, которая решается с помощью системы управления персоналом, является экономический рост предприятия и повышение его эффективности (рентабельности), социальные цели остаются одним из главных приоритетов. Социальные цели системы управления персоналом напрямую влияют на ее эффективность организации, решая вопрос удовлетворенности персоналом качеством труда и одновременно способствуя их использованию для решения основной задачи – повышения прибыли.

Сбалансированность системы целей управления предприятием направлена на избежание противостояния интересов руководства и трудового коллектива. По своей сущности социальные цели должны учитывать интересы как той, так и другой стороны.

Структура целей управления персоналом направлена на обеспечение и удовлетворение базовых потребностей человека через труд. С другой стороны, в интересах руководства необходимо, чтобы социальные цели были адаптированы (связаны) с экономическими и стратегическими задачами, стоящими перед организацией. Поставив такие цели управления персоналом, которые будут учитывать как интересы администрации, так и интересы работников предприятия, кадровой службе удастся успешно решить те задачи, которые ставятся перед ней.

1.3 Методы управления персоналом в организации

Методами управления являются способы осуществления управленческих воздействий на персонал организации для достижения целей управления производством.

В настоящее время можно выделить 3 группы методов управления персоналом в организации по способам воздействия на людей: административные, экономические, социально-психологические. Рассмотрим приведенные методы подробно.

Административные методы. Данные методы осуществляются через управленческое воздействие на персонал с помощью управленческих воздействий осуществляемых в виде взысканий, поощрений и дисциплине.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. д. Эти методы имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению [12].

Основными способами административного воздействия являются:

1) меры организационного воздействия: штатное расписание; положение о подразделениях; должностные инструкции; организация рабочего места; коллективный договор; правила трудового распорядка; организационная структура управления; устав учреждения. Все перечисленные документы могут быть оформлены в виде стандартов учреждения и введены в действие приказом директора. В то же время исполнение данных документов (инструкций, правил, положений) целиком и полностью зависит от способности персонала (желания) выполнять данные инструкции утвержденные руководством;

2) меры распорядительного воздействия: приказы; распоряжения; указания; инструктирование; наставления; целевое планирование; нормирование труда; координация работ; контроль исполнения. Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей

управления, исполнение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления учреждения в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. Наиболее популярной и категоричной формой распорядительного воздействия является приказ, т.к. его неисполнение чревато соответствующей санкцией (наказание);

3) меры материальной ответственности и взыскания: добровольное возмещение ущерба учреждению, удержания из заработной платы; депремирование; полная материальная ответственность; коллективная материальная ответственность; Данные меры имеют под собой материальную составляющую, что в той или иной мере оказывает существенно влияние на трудящихся;

4) меры дисциплинарной ответственности и взысканий: замечание; выговор; строгий выговор; понижение в должности; увольнение. Вышеперечисленные меры направлены на поддержание дисциплины и порядка в организации;

5) меры административной ответственности: предупреждение; штраф; возмещение ущерба. В последнее время возросла роль административной ответственности, все чаще стали налагаться штрафы за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение приказов и распоряжений и т. д.

Методы административного воздействия могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие.

Таблица 1.1 - Позитивное и негативное воздействие административных методов управления [11].

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
1. Прирост уровня регламентации управления (организационное воздействие): 1.1. Хорошо проработанный устав учреждения с необходимым доступом к нему работников	1. Организационное воздействие на персонал неэффективно: 1.1. Типовой устав учреждения с ограничением доступа.

Продолжение таблицы 1.1

1.2. Наличие четких, разработанных правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом ведется в соответствии с ГК и КЗоТ РФ 1.3. Четкая, структурированная организация штатных структур, ежегодная корректировка структуры в связи с изменениями условий деятельности и влиянием внешней среды. 1.4. Должностные инструкции проработанные с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда. 1.5. Применение договорной системы организации и оплаты труда	1.2. Использование типовых или устаревших правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КЗоТ и ГК, что негативно отражается на персонале. 1.3. Неэффективно выстроенная организационная структура. 1.4. Должностные инструкции, либо отсутствуют, либо составлены с нарушением КЗот и ГК. 1.5. Контрактная система организации и оплаты труда существует только на бумаге.
2. Эффективные виды распорядительных воздействий: 2.1. Приказы отдаются четко и ясно с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных исполнителей. 2.2. Применяется система контроля качества, выполняемой работы.	2. Неэффективные виды распорядительных воздействий: 2.1. Приказы отдаются расплывчато, несформулированно, без четких инструкций к выполнению. 2.2. Система качества либо отсутствует, либо используется не в полной мере.
3. Баланс между административными методами наказания и поощрения: 3.1. Баланс обеспечивает сокращение текучести кадров. 3.2. Методы административного поощрения сотрудников за достижения (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку). 3.2. Поощрения и наказания четко структурированы.	3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения: 3.1. Дисбаланс повышает текучесть кадров, причины увольнения не анализируются. 3.2. Связь между административным поощрением и достигнутыми сотрудником результатами отсутствует. 3.3. Четкие правила наказания и поощрения отсутствуют.

В современном мире роль административных методов снижается. Происходящие процессы в обществе являются тем фактором, который препятствует использованию административных методов. Безработица, галопирующая инфляция, задержка заработной платы, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, все эти факторы негативно влияют на управление персоналом в целом.

Экономические методы. Управляющие воздействия на персонал осуществляются на основе использования экономических законов и категорий [12].

Экономические методы заключаются в использовании путей воздействия на экономические интересы персонала организации и экономических контрагентов с помощью налогов, цен, кредитов, заработной платы, прибыли и других экономических рычагов в попытке создать эффективный механизм работы организации.

Главная цель экономических методов заключается в использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность администрации предприятия за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться выполнения установленных задач без специальных указаний.

Экономические методы по сфере воздействия:

- эластичность и адаптивность управляемых процессов
- возникновение более эффективного контроля;
- снижение функций административного контроля;
- сочетание экономических методов с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

Примеры проявления экономических методов управления персоналом [15].

1. Субсидирование персонала. Руководство предприятия организует для своих работников субсидированные столовые и рестораны.

2. Товары со скидкой. Организация предоставляет работникам приобретать товары и услуги организации со скидкой. 3. Ссуды. Ссудирование незначительных сумм на потребительские цели с невысоким процентом, либо рассрочка платежа. 4. Частное страхование здоровья. Некоторые организации осуществляют частное страхование здоровья своих работников, имеют возможность корпоративного обслуживания в частных клиниках.

Экономические методы управления занимают центральное место в управлении персоналом. Отношения между органами управления и работниками определяются в первую очередь экономическими отношениями, что диктуется объективными потребностями и интересами.

Овладение экономическими методами управления становится принципиальным вопросом коллективной организации труда в фирме, применительно к управлению организацией методы представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Цель, поставленная руководством достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

«Отзывчивость» организации на экономические рычаги, выполняется действенными экономическими методами управления, при этом как минимум, необходимо обеспечить их выполнение. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации.

В то же время расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы.

Выявление новых возможностей, резервов организации, все это обеспечивают экономические методы управления, что очень важно в современной рыночной ситуации.

В данном случае, речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Необходимо создавать условия, при которых экономические методы воздействия были бы действенны и оправданы.

Проблема обеспечения комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей персонала предприятия в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами, является наиболее важной в вопросах выбора методов управления.

Проблема нормирования труда и заработной платы всегда была актуальной как в советские период управления так и в современной рыночной экономике. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. Т.е. после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер [23].

Основная работа в плане нормирования сведена к тому, чтобы организовать работы предприятия таким образом и создать такие условия, при которых будут максимально полно учитываться экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

Основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в создании таких экономических и организационных условий труда, при которых

организация будет способна выполнять все возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

От организационно-административных методов, экономические методы руководства отличаются разработкой общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это, своего рода, экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, развиваются новые принципы и методы планирования экономических показателей, расширяется сфера их действия, повышается действенность и результативность экономических стимулов, тем самым позволяя каждому работнику и каждой организационной структуре использовать те экономические условия, при которых изыскивается возможность наиболее полно сочетать личные интересы с интересами компании.. Использование личной экономической заинтересованности работников, переходит в разряд достижения целей поставленных организацией, а денежное стимулирование в разряд наиболее ощутимых факторов мотивации к труду.

Содержание и специфика рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

В современной экономике для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная «обратная связь»: не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики [25].

Исходя из усиления роли экономических методов в современной рыночной экономике, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия, которые направлены на выполнение напряженных плановых заданий.

Социально-психологические методы воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию работников с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе [22].

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся [22]:

- поощрение в виде похвалы;

- методы социального планирования;
- личное убеждение;
- внушение,
- личный пример,
- методы регулирования межличностных и межгрупповых отношений,
- воздействие на моральный климат в коллективе.

Социально-психологические методы управления отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление действия. Социально-психологические методы направлены на использование методов убеждения, побуждения, склонения объекта управления к желаемым для субъекта действиям, личного примера и т.д.

По мнению Герасимовой Е.Б. «Каждый из методов демонстрирует большие возможности для руководителя в управлении поведением и сознанием людей. Так, например, метод склонения заключается в том, что субъект управления с помощью разного рода аргументов и фактов убеждает исполнителя в целесообразности выполнения задания и склоняет его действовать именно таким способом, который предлагается субъектом. Основная форма реализации – рекомендация, т. е. управляющее воздействие, которое опирается на сознание исполнителя, его моральную ответственность и исполнительскую дисциплину, опыт и профессиональную квалификацию» [12].

Метод побуждения несет в себе даже больший, чем предыдущий метод, мотивационный заряд, так как предполагает побуждение исполнителя к каким-либо действиям не столько из интересов субъекта управления, сколько из собственных потребностей исполнителя.

Формы реализации данного метода – совет и просьба. Совет – это воздействие, при котором субъект управления подсказывает исполнителю, какой выбрать путь решения проблемы, используя накопленный опыт, прецеденты, побуждая исполнителя к самостоятельным действиям, к самостоятельному поиску ответов на возникающие вопросы. Просьба – управляющее воздействие, основывающееся на побуждении исполнителя к

действиям, исходя из характера сложившихся между ними отношений. Как правило, это вежливая форма распоряжения.

Исключительно важен личный пример руководителя, демонстрирующего образцы нужного поведения, либо указывающего на примерных работников. Конечно, сам руководитель, прежде всего, должен соответствовать тем требованиям, которые он предъявляет своим подчиненным, демонстрируя единство слова и дела. Если поведение руководителя – эталон для подчиненных, то метод личного примера действует автоматически. При использовании данного метода важно учитывать, чтобы пример был доступен для освоения и использования, а сам руководитель не демонстрировал своего превосходства над подчиненными [15].

Метод информирования направлен на целенаправленное управляющее воздействие субъекта управления на объект управления для получения желаемого результата путем отбора, обработки и распространения информации, необходимой объекту для лучшей ориентации в ситуации и выбора оптимального варианта действий для достижения результата.

Особое значение в современных экономических условиях отводится личностному достоинству и уважению персонала, персонал нуждается не только в поощрении, но и в признании самооценности и значимости на конкретном предприятии.

Обеспечение четкой связи между результатами труда и его стимулированием отводится методам побуждения и поощрения.

Руководителям организаций необходимо знание психологических особенностей работников, ориентацию на развитие у них потребностей в самореализации, творчестве. Многие виды поощрения активизируют процесс дифференциации отдельных работников и требуют хорошо разработанной системы оценки индивидуального вклада, а также оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Социально-психологические методы прежде всего направлены на формирование правильного климата в организации, мотивации персонала к

труду и достижении положительных результатов. Правильное руководство организацией с применением социально-психологических методов способно вывести предприятие на новый уровень управления, сформировать дружный и отзывчивый коллектив, что в конечном итоге положительным образом скажется на работе организации.

В то же время, психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала. К ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и др.

Таким образом, подводя итоги первой главы, можно сделать вывод, что в современной организации персонал выступает одним из ключевых ресурсов для достижения целей организации. Правильный подход к управлению этими ресурсами ведет к повышению прибыльности и рентабельности предприятия, формированию устойчивого социально-психологического климата и как следствие эффективного управления организацией. Использование административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом в современных условиях становится все более эффективным. Современная экономика диктует четкие правила рыночной стратегии и руководство организации следует использовать все методы и принципы управления для создания эффективной организационной структуры в целях оптимизации условий труда и как следствие повышения прибыльности компании.

2 Анализ управления персоналом на предприятии

ООО «Сибирские отделочные технологии»

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Сибирские отделочные технологии», именуемое в дальнейшем Общество, зарегистрировано и действует на основании Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об акционерных обществах» №208 ФЗ от 26.12.1995 г. (действующая редакция от 29.06.2015 г.). Место нахождения общества: Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Котовского, д. 136А. Дата начала хозяйственной деятельности - март 2012 г. Уставной капитал Общества составляет 30,0 тысяч рублей.

ООО «Сибирские отделочные технологии» начало свою деятельность как специализированное предприятия по монтажу металлических и сложных железобетонных конструкций. Коллектив управления вел строительство одновременно на многих промышленных, социально-культурных и хозяйственно-бытовых объектах, охватывающих юг Красноярского края, республику Хакасию и республику Туву.

ООО «Сибирские отделочные технологии» выполняются работы по проектированию, изготовлению и монтажу фундаментов, кирпичной кладки, а также бетонные работы. С 2013 года предприятие занимается еще и устройством шатровых кровель в Абакане, выполнением монтажа и наладки оборудования и опор канатно-кресельной дороге в Саяногорске на горе Гладенькая. Выполнен монтаж башни пересылки Кызыльской ЦЭС. В июле 2015 года закончен монтаж металлоконструкций приемного склада глинозема второй очереди Саяногорского алюминиевого завода – в установленные сроки, тем самым обеспечен ввод в эксплуатацию объекта. Постоянно выполняются мелкие заказы частных предпринимателей и частных лиц. Объем таких работ составляет до 30 процентов ежегодно.

На сегодняшний день среднесписочная численность работников ООО

«Сибирские отделочные технологии» 40 человек, в том числе рабочие таких специальностей: газосварщики, монтажники, электросварщики, слесари, каменщики плотники, электромонтер. В административном аппарате, состоящем из руководства предприятия, есть отдел кадров, производственно-технический отдел, бухгалтерия, линейный персонал: прорабы, отдел главного механика, проектная группа. Общество действует согласно Уставу (Приложение А).

Управление предприятием должно осуществляться на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

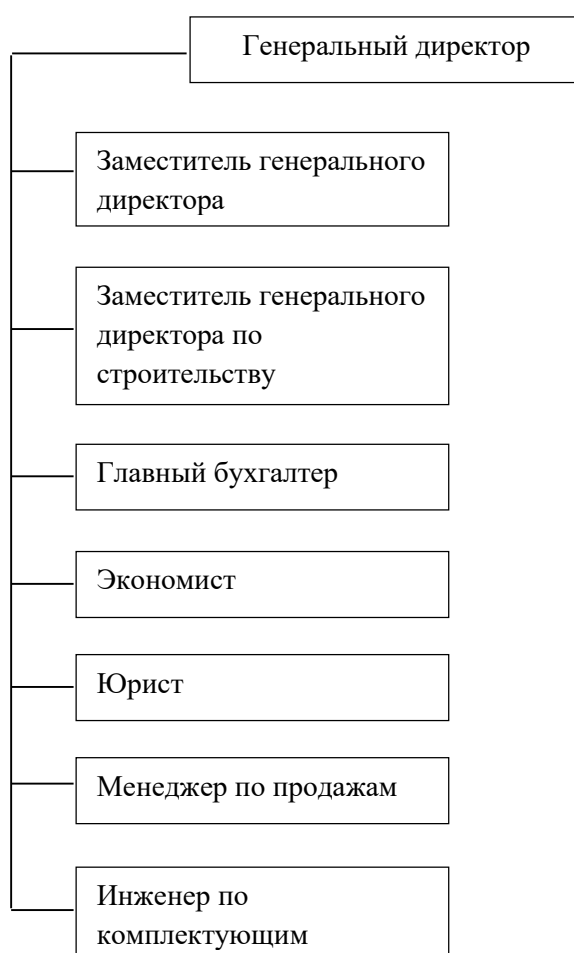


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО «Сибирские отделочные технологии».

ООО «Сибирские отделочные технологии» имеет линейную структуру

управления. Численность персонала общества по состоянию на 01 декабря 2015 г. составила 40 человек. Коллектив компании состоит из высокопрофессиональных сотрудников.

Во главе предприятия ООО «Сибирские отделочные технологии» стоит генеральный директор. Ему непосредственно подчиняются все вышеперечисленные сотрудники.

Заместитель генерального директора по строительству:

Обеспечивает выполнение работ по капитальному строительству на предприятии, целевое и рациональное использование инвестиционных ресурсов, направляя средства на техническое перевооружение и реконструкцию предприятия, их концентрацию на пусковых объектах, сокращение объема незавершенного строительства.

Руководит разработкой перспективных планов капитального строительства, реконструкции и расширения предприятия, а также планов ввода в эксплуатацию основных производственных средств, площадей и мощностей, объектов жилищного, коммунального и иного назначения.

Согласовывает задания на проектирование и готовит их утверждению вышестоящими организациями. Заместитель директора по капитальному строительству подчиняется непосредственно директору предприятия.

Главный бухгалтер: осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости. Подчиняется непосредственно руководителю предприятия, выполняет обязанности согласно должностной инструкции.

Экономист - выполняет работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции и освоение

новых видов, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Подготавливает исходные данные для составления проектов хозяйственно-финансовой, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) предприятия в целях обеспечения роста объемов сбыта и увеличения прибыли. Подчиняется непосредственно руководителю предприятия, действует в соответствии с должностной инструкцией.

Юрист:

Разрабатывает или участвует в разработке документов правового характера. Осуществляет методическое руководство правовой работой на предприятии и оказывает правовую помощь его структурным подразделениям. Подчиняется непосредственно руководителю предприятия, в своей деятельности руководствуется должностной инструкцией.

Менеджер по продажам:

Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий. Осуществляет контроль, за сохранностью материальных ценностей. Осуществляет анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей.

Инженер по комплектующим:

Выполняет работы по обеспечению оборудованием и комплектующими изделиями капитального строительства и ремонтно-эксплуатационных нужд предприятия. Проверяет правильность определения в заявках подразделений предприятия потребностей в оборудовании и комплектующих изделиях и на их основе, а также в соответствии с титульными списками и проектной документацией составляет сводные заявки с необходимыми расчетами и обоснованиями.

В представленной организационной структуре отсутствует должность маркетолога, т.к. по мнению руководителя данного предприятия в службе маркетинга данное предприятие не нуждается, основные проблемы сбытовой

политики возложены на менеджера по продажам.

Анализ внутренней среды организации. Миссия организации: «Мы строим в г. Абакане современные жилые и офисные здания - создаем комфортные условия проживания и ведения бизнеса, обеспечивая тем самым экономическое развитие региона, компании и благополучие ее сотрудников.

Базовый принцип предприятия - комплексный подход к каждому объекту, от разработки инженерной идеи, проведения изысканий, проектирования, изготовления сложных строительных конструкций до строительно-монтажных работ и сдачи объекта в эксплуатацию.

Основными целями ООО «Сибирские отделочные технологии» являются:

- выполнение поставленных целей и задач в целях удовлетворения запросов основного производства и заказчиков - юридических и физических лиц;
- строительство качественных зданий и сооружений;
- поиск новых поставщиков и подрядчиков с наиболее оптимальными ценами на строительные материалы;
- использование новых технологий в качестве совершенствования строительных технологий и снижения себестоимости продукции;
- достижение поставленных финансово-экономических результатов (прибыльности и рентабельности).

В отличие от миссии цели имеют более конкретный характер. Цели отражают концепцию развития предприятия, уменьшают неопределенность текущей деятельности и составляют основу критериев для определения проблем принятия решений, контроля и оценки результатов.

Основными целями ООО «Сибирские отделочные технологии» на ближайший временной период являются:

- 1) увеличение выпуска продукции (зданий и сооружений) на 10% в течение 2016 года;
- 2) расширение строительных площадок на региональном и российском рынках на 10%;

3) закупка нового оборудования с целью замены устаревшего до 2018 года;

4) использование новых технологий в строительстве с целью снижения себестоимости;

5) снижение себестоимости на 5%;

6) увеличение прибыльности и рентабельности на 5%;

7) обучение и повышение квалификации работников, особенно для новых видов техники и оборудования;

8) применение новых методов управления в целях оптимизации организационной структуры;

9) улучшение кадровой политики.

Система ценностей компании. Быть всегда на шаг впереди - опережать тенденции рынка, создавать и внедрять новые инновации и технологии. Стабильный рост и развитие. Быстрый рост компании на всех этапах развития.

Для более полного представления о деятельности компании и ее положения на рынке строительных услуг необходимо провести SWOT-анализ. Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка.

На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

Проведём SWOT-анализ деятельности строительного предприятия ООО «Сибирские отделочные технологии». Выделим сильные и слабые стороны предприятия, а затем возможности и угрозы. Проведенный SWOT анализ поможет руководству предприятия в дальнейшем сформировать правильные стратегические цели и задачи, способствует выявлению потребительских предпочтений заказчиков, позволит занять большую долю рынка

Сведем в таблицу выявленные характеристики исследуемого предприятия (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Матрица базового SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
- Качество строительства. - Архитектурные решения. - Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели. - Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей. - Позитивный Имидж компании в общественной жизни (участие в выставках, конкурсах, благотворительная деятельность). - Компания имеет опыт и сформированные ключевые компетенции: ген. подрядчик, заказчик, управление объектами недвижимости, создание ТСЖ, разработка и согласование исполнительной документации. - Положительная динамика развития компании обусловлена успешным выходом на рынок г. Абакана .	- Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости (торговые и развлекательные центры). - Выход на смежный рынок малоэтажного строительства (сегмент таун-хаузы, коттеджное строительство). Строительство многоэтажных паркингов. - Проработка механизма ипотечного кредитования и системы залога за квартиру, для привлечения населения со средней платежеспособностью. - Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов. - Имеет возможность нарастить свой собственный капитал; - Использование инноваций (заключается в работе с современными материалами и методами).
Слабые стороны	Угрозы
- Высокая себестоимость продукции. - Недостаточность собственных средств. - Нет выхода на региональный рынок.	- Усиление конкуренции на рынке типового жилья. - Уменьшение рентабельности строительства типового жилья. - Резкий рост курса евро или доллара может привести к росту цен на строительные материалы и уменьшить спрос. - Усиление давления производителей стройматериалов. - Увеличение налогов, сокращение прибыли, снижение рентабельности производства.

В ходе проведенного SWOT-анализа при сопоставлении сильных и

слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, было определено, что достаточно высокий уровень качества предоставляемых компанией услуг, приемлемые сроки выполнения работ, способствуют формированию потребительских предпочтений. Занять более большую долю рынка предприятие может за счет введения инноваций (применение новых современных материалов и технологий). Это действие поможет также сократить затраты на строительно-монтажные работы, а также сократить сроки выполнения работ.

Составим матрицу SWOT-анализа с учетом бальных оценок определенных факторов (таблица 2.2). Итоговая матрица содержит суммы взвешенных оценок факторов (таблица 2.3).

Таблица 2.2 - Стратегические позиции строительной организации
ООО «Сибирские отделочные технологии»

Показатели SWOT-анализа	A _i	Благоприятные возможности (O)			Угрозы (T)		
		Использование инноваций	Возможность наращивания собственного капитала	Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости	Уменьшение рентабельности строительства типового жилья	Увеличение налогов, сокращение прибыли	Усиление конкуренции на рынке типового жилья.
1	2	3	4	5	6	7	8
Вероятность появления возможностей, угроз (P _i)		0,5	0,35	0,2	0,7	0,4	0,5
Коэф-т влияния на деятельность организации (K _i)		0,3	0,2	0,1	0,6	0,35	0,25
Сильные стороны (S):							
1. Качество строительства.	5	4	2	0	2	2	3
2. Высокая степень соблюдения договорных обязательств.	3	2	2	1	2	2	4

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Архитектурные решения.	4	2	1	2	1	0	4
4. Имеет опыт и ключевые компетенции.	3	2	2	1	1	2	0
Слабые стороны (W):							
1. Недостаточность собственных средств	-3	-5	0	0	-1	0	0
2. Высокая себестоимость продукции.	-4	-2	-1	0	0	0	-3
3. Нет выхода на региональный рынок.	-2	-2	0	0	0	0	-3

Определение сильных и слабых сторон деятельности конкурентов - это конечный итог маркетингового исследования конкуренции на рынке, в котором концентрируется результат анализа всех аспектов производства, финансов, сбыта и стратегии фирм-конкурентов и формируются выводы о возможных способах противостоять им.

а) Заказчики – юридические или физические лица, уполномоченные инвестором на реализацию инвестиционного проекта, или финансирующие объект за счет собственных средств. Заказчик принимает на себя функции организатора и управляющего по строительству объекта, начиная от стадии подготовки строительной документации, до стадии реализации строительной продукции.

б) Поставщики – отвечают за создание материально-вещественных условий строительного производства, оказывают влияние на технику и технологию строительства, влияют на конечную себестоимости строительной продукции вследствие изменения рыночной конъюнктуры и роста цен на строительные материалы.

Таблица 2.3 - Матрица итогового SWOT-анализа

Показатели SWOT-анализа	ΣA_i	Благоприятные возможности (О)			Угрозы (Т)		
		Использование инноваций	Возможность наращивания собственного капитала	Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости	Уменьшение рентабельности строительства типового жилья.	Увеличение налогов – сокращение прибыли	Усиление конкуренции на рынке типового жилья.
ΣK_i		8,4	1,4	0,72	1,05	0	2,25
Сильные стороны (S):							
1. Качество строительства.	4,07	4	0,7	0	3,5	1,4	1,875
2. Высокая степень договорных обязательств.	3	2,4	0,28	0,32	1,4	0,56	2
3. Архитектурные решения.	2,2	1,6	0,28	0,32	1,4	0	2
4. Имеет опыт и ключевые компетенции.	0,62	0,4	0,14	0,08	0	0	0,5
Слабые стороны (W):							
1. Недостаточность собственных средств.	1,05	3	0	0	1,05	0	0
2. Высокая себестоимость продукции.	1,5	1,6	0,28	0	0	0	1,5
3. Не имеет выхода на региональный рынок.	0,75	0,8	0	0	0	0	0,75

Основными поставщиками ООО «Сибирские отделочные технологии» являются следующие организации:

1. ООО «Сибирские отделочные технологии» имеет договорные отношения с ООО «КСИЛ – Енисей», производителем и поставщиком детских игровых комплексов, которые установлены во дворах домов по ул. Крылова, 112 и ул. Пирятинская, 21Г., ул. Торосова, 12 кор. 2.

2. Торговый дом «Строитель».

3. Завод строительных материалов.

4. МТК «Крассо».

5. ООО «Терамо-Изых».

в) Субподрядчики – определяют рыночные возможности строительной

организации, количество и качество строительной продукции.

г) Коммерческие посредники - предоставляют готовую строительную продукцию потребителям.

д) Конкуренты – своим поведением на рынке предопределяют маркетинговые условия, выбор стратегии и тактики маркетинга строительной организации.

Основными конкурентами анализируемой организации являются такие организации, как:

- НО «Республиканский фонд жилищного строительства»;
- Абаканстрой;
- ООО «Строительно-Торговая Компания «Зодчий»;
- Мехколонна №8.

Анализ конкурентной стратегии конкурентов производился на уровне абаканского рынка по оказанию строительно-монтажных и других видов строительных работ.

2.2 Анализ использования трудовых ресурсов на ООО «Сибирские отделочные технологии»

При проведении анализа трудовых ресурсов, текучесть кадров, разработка и совершенствование нематериальных форм стимулирования труда используют данные о среднесписочной численности следующих категорий работников: производственный персонал и административно-производственный персонал.

Предприятие ежегодно рассчитывает среднесписочную численность персонала и формирует штатное расписание. В таблице 2.4 представлено количество работающих на ООО «Сибирские отделочные технологии» в 2015 году (Приложение А).

Таблица 2.4 - Анализ трудовых ресурсов предприятия 2015 г.

Наименование	Количество, чел	% к итогу
1	2	3
1. Административно-управленческий персонал	16	39,70
в том числе		
1.1. Руководители	9	12,68
1.2. Специалисты	7	18,31
2. Рабочие	24	49,30
Всего	40	100

Из таблицы 2.4 видно, что административно-управленческий персонал составляет 39,7% от общего числа рабочих. Административно-управленческий персонал состоит из руководителей 9 человек (12,68%), специалистов 7 человек (18,31%). Исходя из специфики предприятия, рабочие составляют большую часть 24 человека. Всего на ООО «Сибирские отделочные технологии» в 2015 г. работает 40 человек. Анализируя таблицу 2.4 можно сделать вывод, что исходя из специфики предприятия административно-управленческий персонал (39,7%) несколько завышен (рисунок 2.1).

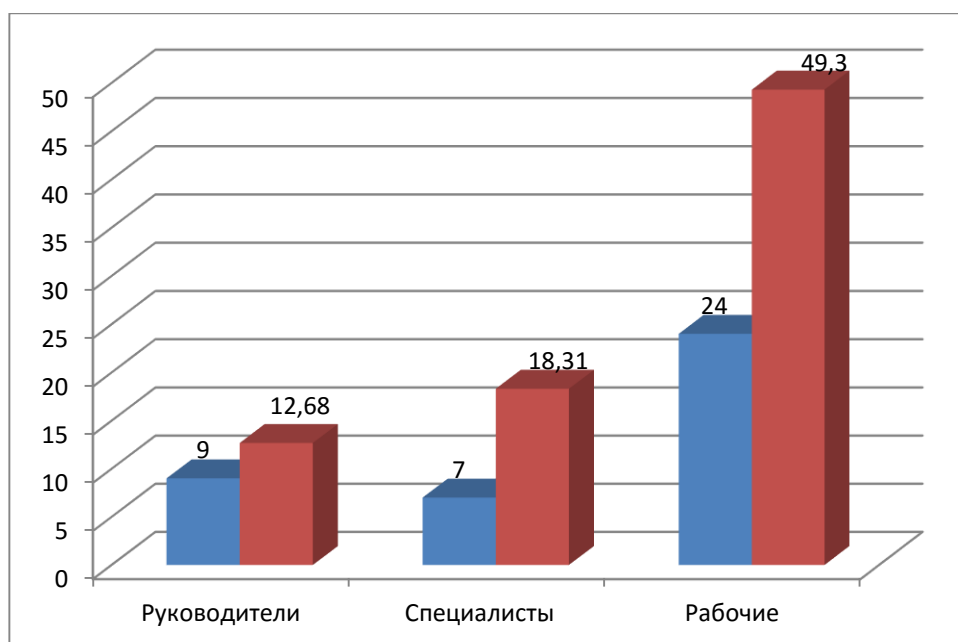


Рисунок 2.1 – Распределение трудовых ресурсов в ООО «Сибирские

отделочные технологии».

По возрастному составу персонал представлен следующим составом сотрудников ООО «Сибирские отделочные технологии».

Таблица 2.5 - Состав работников по возрастному цензу

Возрастной состав работников, лет	Численность работников		Удельный вес, %		Отклонение
	2014 год	2015 год	2014 год	2015 год	
– до 30	10	12	31,0	30,0	2
– от 31 до 35	8	10	25,0	25,0	2
–от 36 до 45	6	8	19,0	20,0	2
– от 46 до 50	5	6	16,0	15,0	1
– старше 50	3	4	9,0	10,0	1
Итого:	32	40	100	100	

Исходя из данных табл. 2.5, можно сделать вывод, что численность молодого (до 30 лет и с 31 до 35 лет) персонала увеличивается, что в целом благоприятная тенденция для предприятия, так как это показывает заинтересованность молодых специалистов в работе и наличие персонала, который может заменить работников пенсионного возраста. Администрация ООО «Сибирские отделочные технологии» привлекает на работу молодых специалистов на ярмарках рабочих мест, сотрудничеством с центром занятости и размещений вакансий на интернет-площадках. При приеме на работу, предпочтение отдается молодым специалистам. Наблюдается стабильность категории в возрасте 36-45 лет, что составляет 19,0 % в 2014 г.и 20,0 % в 2015 г. Большинство работников преимущественно мужского пола, что связано со спецификой деятельности организации, так как основной состав сотрудников – это рабочие строительной индустрии (рисунок 2.2).

Для выявления качественного состава, рассмотрим трудовые ресурсы ООО «Сибирские отделочные технологии» по уровню образования.

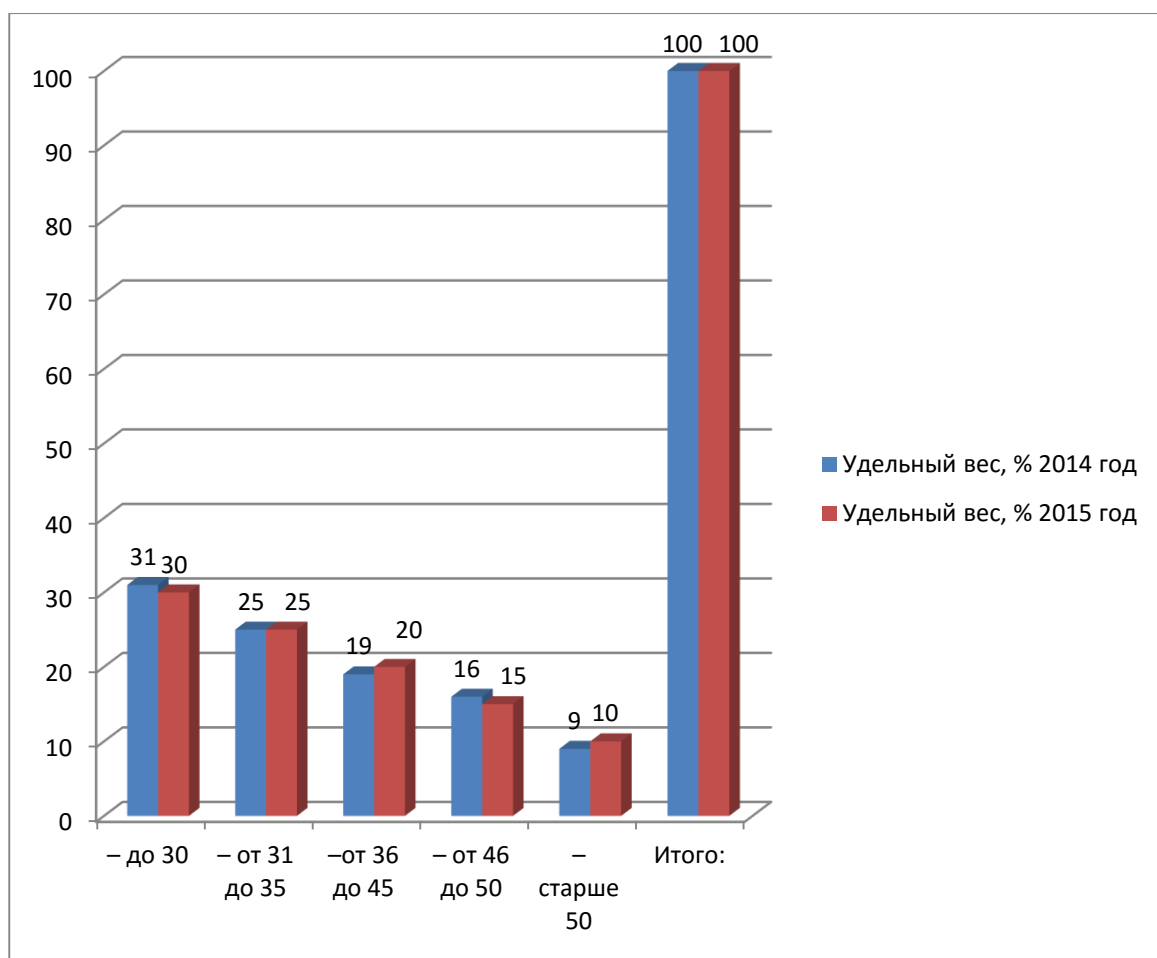


Рисунок 2.2 – Распределение работников по возрастному цензу.

Таблица 2.6 – Структура сотрудников по уровню образования

Уровень образования	Численность работников		Удельный вес, %		Отклонение
	2014 год	2015 год	2014 год	2015 год	
незаконченное среднее	16	18	50,0	45,0	2
среднее	10	14	31,0	35,0	4
высшее	6	8	19,0	20	2
Итого:	32	40	100	100	8

Анализируя состав сотрудников ООО «Сибирские отделочные технологии» выяснили, что наибольшее количество рабочих имеет незаконченное среднее образование в 2014 году – 16 человек, а в 2015 году – 18

человек, это обусловлено спецификой производства. Среднее образование имели в 2014 году – 31%, а в 2015 году – 35%. Количество работающих имеющих высшее образование также увеличилось к 2015 году по сравнению с 2014 годом и составило – 1% исходя из общей структуры. ООО «Сибирские отделочные технологии» стремится к повышению уровня квалификации своих сотрудников. Для этого ежегодно работники направляются на курсы повышения квалификации, в целях получения удостоверений и разрешительной документации, в том числе допусков СРО на строительство, получении и укреплении знаний в строительной отрасли, реконструкции и капитального ремонта объектов капитального строительства, изучении особенностей строительства, реконструкции и капитального ремонта зданий и сооружений различного назначения. Так руководство способствует обучению сотрудников в высших учебных заведениях с целью повышения уровня образования (рисунок 2.3).

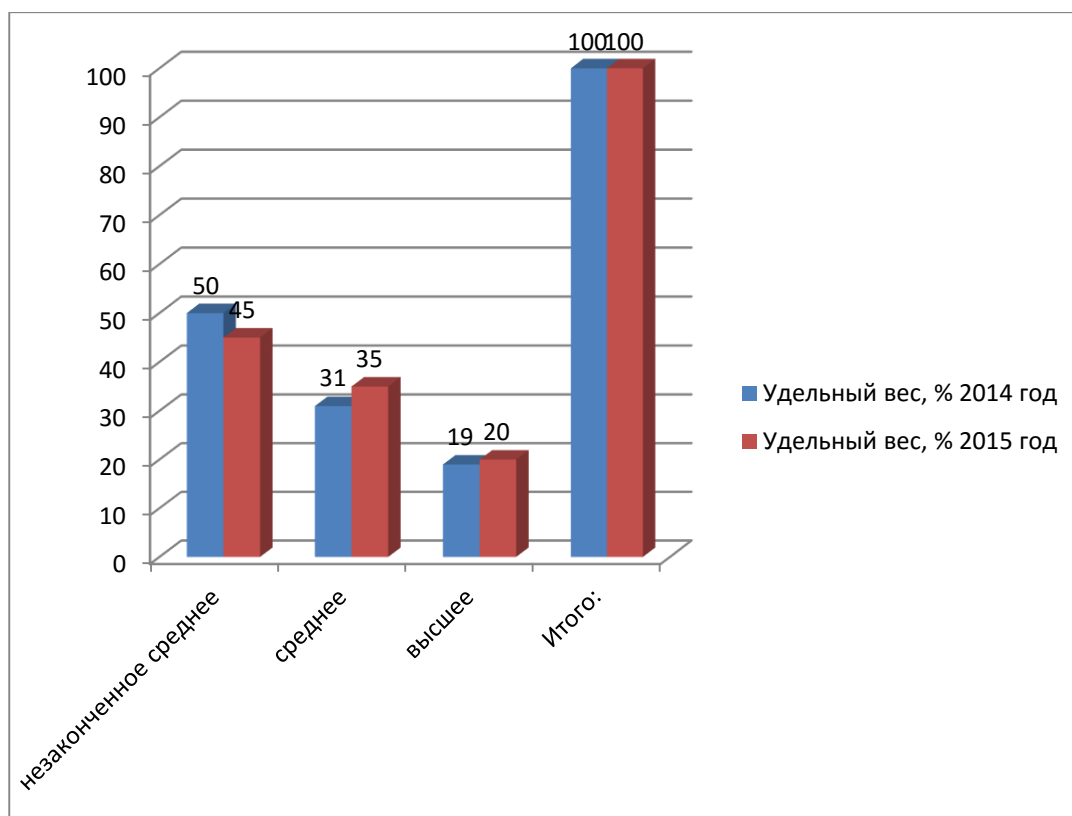


Рисунок 2.3 –Уровень образования персонала ООО «Сибирские отделочные технологии».

Стаж работы в ООО «Сибирские отделочные технологии» характеризует стабильность трудового коллектива (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Распределение работников по трудовому стажу

Показатель по трудовому стажу, лет	Численность работников		Удельный вес, %		Отклонение
	2014 год	2015 год	2014 год	2015 год	
1	2	3	4	5	6
- до 1	8	10	25,0	25,0	2
- от 1 до 3	9	11	28,0	28,0	2
- от 3 до 5	7	8	22,0	22,0	1
- от 5 до 10	3	5	9,0	13,0	2
- более 10	5	6	16,0	15,0	1
Итого:	32	40	100	100	8

Анализируя распределение работников по трудовому стажу нельзя не отметить, что наибольшее количество работников имеет стаж от 1 до 3 лет, что объясняется спецификой трудовой деятельности организации. Как правило, труд строителей тяжелый и связан с рядом опасностей, тем не менее руководство организации прилагает массу усилий для исключения текучести кадров. Текучесть кадров практически не позволяет руководству строительной организации сформировать работоспособную команду единомышленников. Для большинства специалистов именно строительной организации заработная плата является главным стимулом принадлежности к той или иной компании и лишние 5-10% к заработной плате, предложенные из вне, другой компанией, могут легко переманить на свою сторону ценного сотрудника. Поэтому перед руководством предприятия встает вопрос, какие методы мотивации использовать в работе с персоналом, чтобы исключить текучесть кадров.

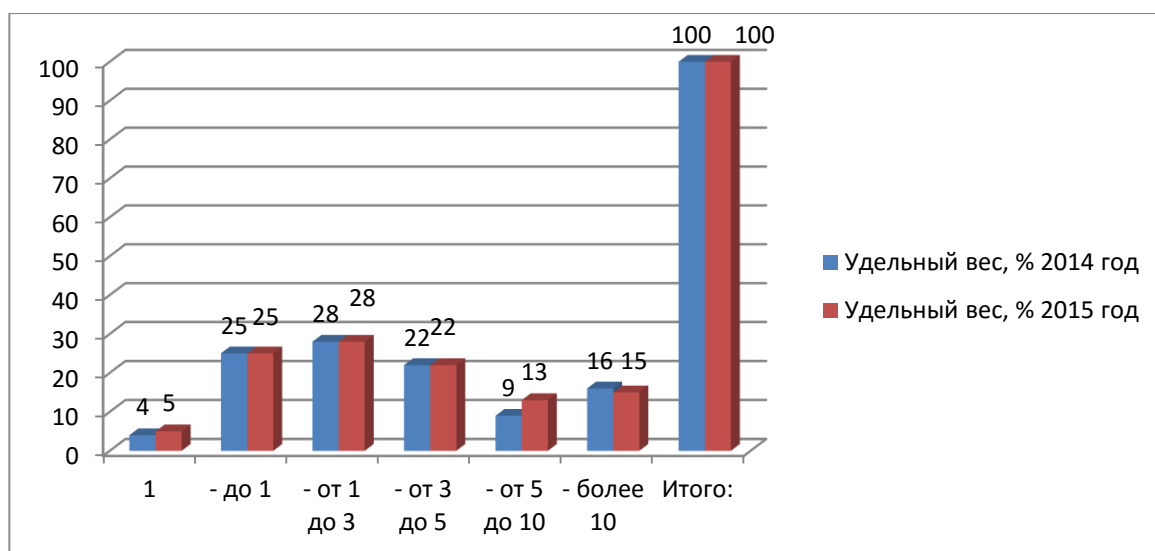


Рисунок 2.4 – Удельные веса показателей трудового стажа ООО «Сибирские отделочные технологии».

Движение рабочей силы ООО «Сибирские отделочные технологии» представлено в таблице 2.7. Анализируя движение рабочей силы предприятия важно учитывать не только сколько принято и выбыло работников за исследуемый период, но и рассчитать коэффициенты отражающие процентное изменение численности работников. Для ООО «Сибирские отделочные технологии» таковыми коэффициентами являются: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров.

Таблица 2.7 - Движение рабочей силы

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонения	
			абс.	отн.
1	2	3	4	5
1. Среднесписочная численность работников	32	40	8	112
2. Принято работников, чел.	15	12	-3	80
3. Выбыло работников, чел.	13	11	-2	85
- в том числе:				
- по собственному желанию	14	12	-2	-85.7
- за нарушение трудовой дисциплины	5	4	-1	-80.3
4. Коэффициент оборота по приему, %	46,7	30,1	-16,8	64,3

Продолжение таблицы 2.7

5. Коэффициент оборота по выбытию, %	40,6	27,5	-13,10	-67,7
6. Коэффициент текучести кадров, %	15,6	10,0	-5,6	-64,1

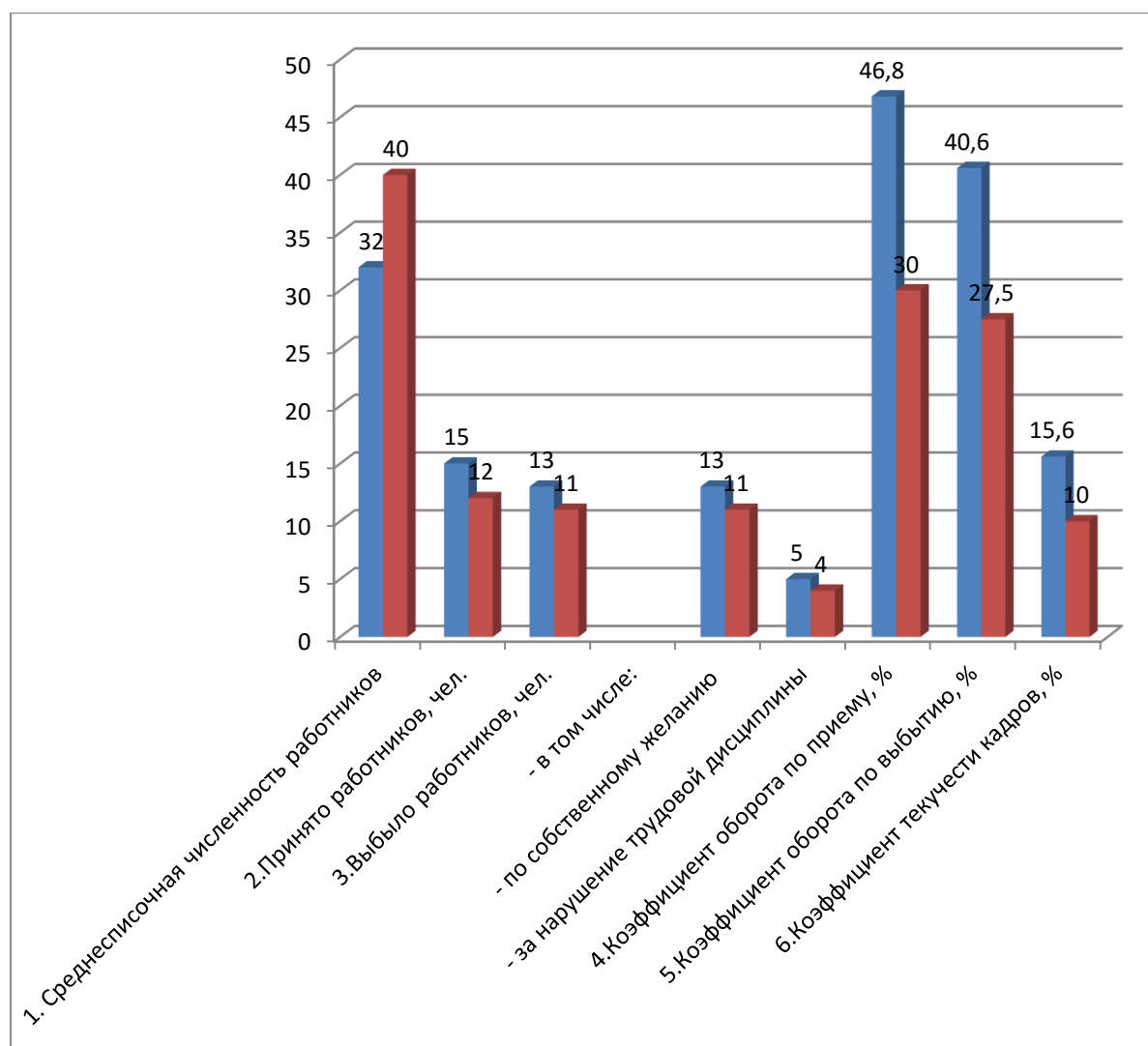


Рисунок 2.5 – Численность работников ООО «Сибирские отделочные технологии» за 2014-2015 г.г.

Рассчитаем, коэффициент оборота по приему $K_{пр}$ – данный коэффициент характеризует удельный вес принятых работников за исследуемый период и рассчитывается по формуле (1)

$$K_{np} = \frac{\text{число принятых за отчетный период}}{\text{среднесписочное число работников}}, \quad (1)$$

$$K_{np2014} = 15/32 * 100\% = 46,8\%,$$

$$K_{np2015} = 12/40 * 100\% = 30\%;$$

Рассчитаем, коэффициент оборота по выбытию K_v – характеризует удельный вес выбывших за период работников и определяется по формуле (2)

$$K_v = \frac{\text{число выбывших за отчетный период}}{\text{среднесписочное число работников}}, \quad (2)$$

$$K_{v2014} = 13/32 * 100\% = 40,6\%,$$

$$K_{v2015} = 11/40 * 100\% = 27,5\%;$$

Рассчитаем коэффициент текучести $K_{тк}$ (не больше коэффициента оборота по выбытию) – характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам рассчитывается по формуле (3)

$$K_{тк} = \frac{\text{работники выбывшие по собственному желанию и за нарушение}}{\text{среднесписоч. число работников}}, \quad (3)$$

$$K_{тк2014} = 5/32 * 100\% = 15,6\%,$$

$$K_{тк2015} = 4/40 * 100\% = 10,0\%;$$

Среднесписочная численность работников за 2015 год составляет 40 человек это на 8 человек больше, чем в 2014 году. Коэффициент оборота приему составил 30,0% в 2015 г., а коэффициент оборота по выбытию 40,6 %, коэффициент текучести кадров снизился на 5,6% это значительно меньше чем в 2014 году.

Анализируя таблицу 2.7 видим, что снизилось увольнение работников как по собственному желанию, так и за нарушение трудовой дисциплины, нельзя не отметить роль руководства в движении рабочей силы предприятия. Руководство предприятия достаточно серьезно подходит к совершенствованию кадровой политики, работники премируются за своевременное и качественно выполненное задание, в плане нарушения трудовой дисциплины прорабом строительного участка еженедельно проводятся планерки.

Таким образом, проведя анализ трудовых ресурсов на ООО «Сибирские отделочные технологии» необходимо отметить, что на данном предприятии

наблюдаются структурные сдвиги в качественном составе работников в сторону увеличения числа работников с более высоким уровнем образования, квалификации, что свидетельствует о качественно более высоком уровне подготовленности сотрудников, что, в свою очередь, может послужить причиной более высоких затрат на заработную плату сотрудникам.

Рассмотрим обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, исходя из плана по труду и отчета по трудовым ресурсам 2014-2015 г.г.

Таблица 2.8 - Среднесписочная численность работников

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонения	
			абс.	отн.
1	2	3	4	5
1.Списочная численность работников, чел.	32	40	8	112
2.ИТР, чел., всего		16	2	106
в том числе:				
- руководители	7	9	2	128
- специалисты	5	7	2	140
3.Рабочие, чел. Всего	20	24	4	120
в том числе:				
- основные производственные	22	24	2	112
5.Фонд заработной платы, тыс.руб.	2177,8	2748,2	570,4	126
6.Средняя заработная плата, руб.	34560	38707	4147	112
7.Выработка на одного работника, тыс.руб.	978	1044	66	107

На 2015 год ООО «Сибирские отделочные технологии» располагает среднесписочной численностью работников в составе – 40 человек, что на 8 человек больше, чем в 2014 году. Средняя заработная плата увеличилась на 4147,0 руб. по сравнению с 2014 годом, соответственно вырос и фонд заработной платы на 570,4 тыс.руб.

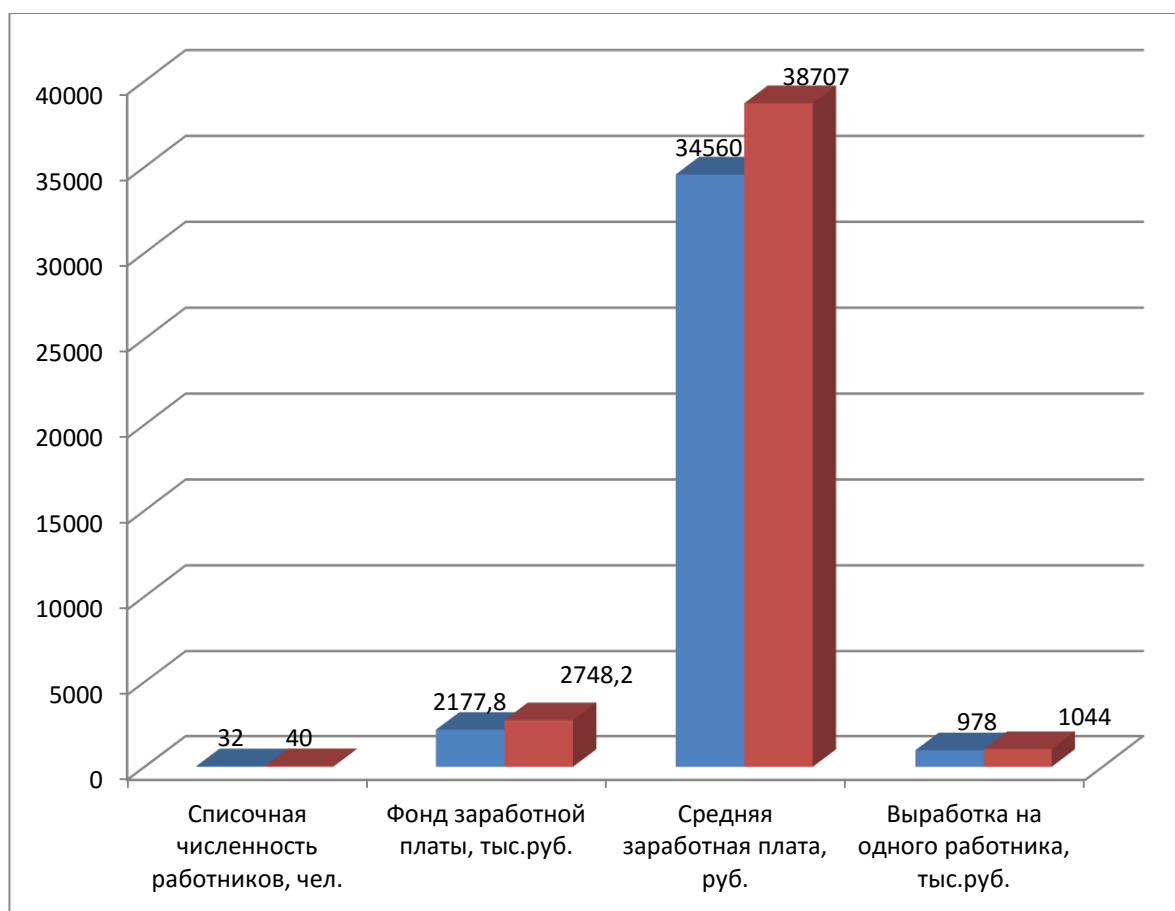


Рисунок 2.6 - Отношение списочной численности работников, к фонду заработной платы предприятия.

Выработка на одного рабочего также увеличилась на 66,0 тыс.руб., что свидетельствует о повышении производительности труда на анализируемом предприятии, это значит, что руководство ООО «Сибирские отделочные технологии» своевременно повышает заработную плату персоналу, несмотря на кризис в стране и спад производства в строительной отрасли.

2.3 Методы управления персоналом на ООО «Сибирские отделочные технологии»

Проанализируем методы управления на ООО «Сибирские отделочные технологии». Кадровая политика на ООО «Сибирские отделочные технологии» осуществляется следующим образом, т.к. на предприятии нет квалифицированного менеджера по управлению персоналом, вопросами кадровой политики занимается непосредственно директор предприятия и заместитель директора.

На предприятии существует следующий порядок формирования персонала:

Директор приказом назначает главного инженера, начальников участков. Начальники строительных участков принимают на работу мастеров. Бригады назначаются мастером из числа работников бригады. Мастера подбирают рабочих строительных специальностей, рабочие подписывают заявление от имени директора о приеме на работу в организацию и заключают трудовой договор, в котором обговариваются все условия, заводится личная карточка учета, делается запись в трудовую книжку. Бригадиром или мастером строительного участка для рабочих проводится плановый инструктаж с обязательным информированием об условиях труда и техники безопасности с обязательной росписью в журнале об ознакомлении.

Главного бухгалтера нанимает руководитель, бухгалтер отвечает за правильное ведение бухгалтерского учета и налогообложения состав бухгалтерской службы формируется им же при условии потребности или разграничении полномочий. Оформление документации по приему, увольнению и учету кадров возложено на офис-менеджера.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Проанализировав внутрифирменную работу ООО «Сибирские отделочные технологии» можно отметить, что основными административными методами управления являются:

- еженедельные совещания;
- приказы и локальные инструкции;
- распоряжения;
- служебные записки;
- доска объявлений на сайте компании.

В то же время не всегда работники предприятия имеют возможность получать информацию в срок и по назначению т.к. на предприятии отсутствует система электронного документооборота, которая могла бы снизить нагрузку на сотрудников, а также эффективно доводить информацию по назначению. Поэтому одной из основных задач компании можно назвать организацию потоков информации, которые должны свободно развиваться как по вертикали (от начальника к подчиненным), так и по горизонтали (между различными профильными подразделениями).

Среди методов экономического воздействия на персонал ООО «Сибирские отделочные технологии» главное место занимает оплата труда, которая обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда рабочих различной квалификации. Это основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы.

Заработная плата работников ООО «Сибирские отделочные технологии» формируется из следующих показателей:

- должностной оклад для руководителя, специалистов;
- тарифная сетка для работников (сдельная оплата труда – за фактически выполненный план; повременная – за фактически отработанное время);
- доплаты за сложность и квалификацию, совмещения профессий, сверхнормативная работа;
- доплаты за многосменный режим работы (25% часовой тарифной ставки – за работу в вечернюю смену; 45% часовой тарифной ставки – за работу в ночную смену),
- компенсаций за работу в тяжелых и вредных условиях;

- надбавок за интенсивность труда.
- единовременное вознаграждение при уходе в очередной отпуск за непрерывный стаж работы;
- премия за качество выпускаемой продукции, снижение затрат, экономию материальных ресурсов и затрат на производство.

Кроме того, работникам выплачиваются компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей.

Проведем детальный анализ составляющих фонда заработной платы (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Динамика фонда оплаты труда

Показатели	2014 г. тыс.руб.	2015 г. тыс.руб.	Отклонения	
			тыс.руб.	%
1	2	3	4	5
Основная з/пл.	1002240	1298730	296490	12,9
Премия	217780	274820	57040	12,6
Отпускные	727780	924650	196870	12,7
Б/п за счет работодателя	230000	250000	20000	10,9
Итого ФОТ:	2177800	2748200	570400	12,6

Из таблицы 2.9 видно, что на предприятии общий фонд оплаты труда в 2015 году вырос по сравнению с 2014 годом на 12,6% или на 570,4 тыс. руб. Рост премии составил 12,6%, увеличение отпускных составило 12,7%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководство ООО «Сибирские отделочные технологии» в своей работе использует систему стимулирования труда посредством роста заработной платы и увеличением премий.

Для того, чтобы выявить основные методы социально-психологического воздействия, необходимо рассмотреть управление коллективом ООО «Сибирские отделочные технологии» изнутри. Так как коллектив маленький,

основным руководящим звеном является генеральный директор, он же принимает решения не только в области руководства компанией, но и в области мотивационных решений.

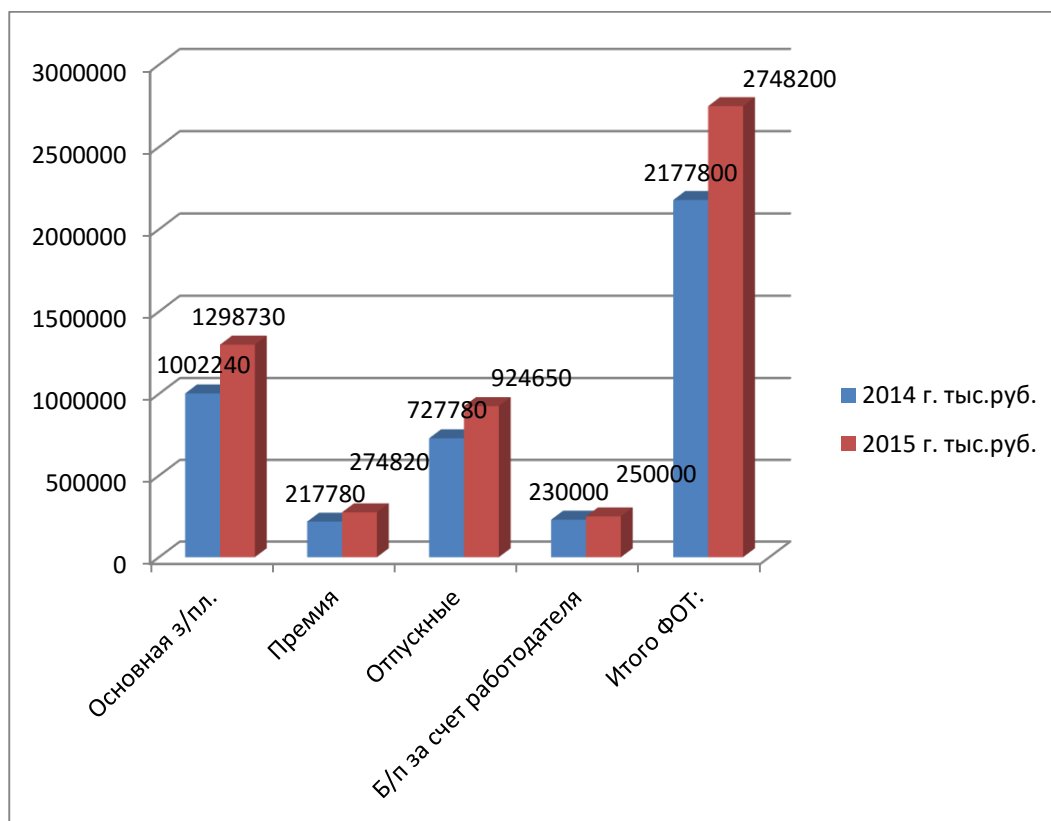


Рисунок 2.7 – Динамика фонда оплаты труда персонала ООО «Сибирские отделочные технологии».

Генеральным директором ООО «Сибирские отделочные технологии» является Потапов В.Н. В строительной фирме ООО «Сибирские отделочные технологии» руководитель занимает позицию внутри реальных межличностных отношений в коллективе. Сотрудники фирмы имеют возможность обратиться к нему в любое время. Руководитель ООО «Сибирские отделочные технологии» с участием относится к пожеланиям сотрудников и оказывает помощь в решении конкретных проблем сам или поручает их решение подчинённым.

Генеральный директор обладает моральной устойчивостью, компетентен в своей работе, имеет организаторские способности.

Таким образом, можно сделать вывод, что данный вид руководства организацией близок к демократическому. Выбранный стиль наиболее эффективен по сравнению с другими. Он в большей степени подходит личным и профессиональным качествам Потапова В.Н., так как основывается на механизмах влияния, базирующиеся на совершенствовании человеческих отношений.

Коллектив компании благодаря такому стилю управления максимально участвует в принятии решений, всегда оказывает взаимопомощь. Генеральный директор считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы, поощряет их карьерный рост и часто советуется с персоналом. Поэтому авторитет Потапова В.Н. складывается не только из формального, но и неформального авторитета.

Одной из главных задач кадровой службы является формирование мотивационного механизма, который побуждает сотрудников к эффективному труду. В основе данного механизма необходимо учитывать соблюдение ряда принципов: увязка целей организации с целями работников, их значимость; простота, понятность, справедливость; наличие необходимых условий реализации, возможность корректировки, направленность и как на поддержку нового, так и на его принятие, рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности. Мотивационная модель управления персоналом направлена на эффективное использование трудового потенциала, на мобилизацию их физических и умственных способностей к труду. И это очевидно, поскольку наглядно видна прямая зависимость конечного результата деятельности организации от интеллектуального и квалификационного потенциала персонала.

В целях изучения мотивационного механизма в ООО «Сибирские отделочные технологии» нами было проведен опрос общественного мнения, с помощью которого выявили следующие показатели.

Таблица 2.10 - Мотивационный механизм

Материальная составляющая	Заработная плата	80% опрошенных
Нематериальная составляющая	Продвижение по карьерной лестнице, возможность повышения квалификации, инициативность.	50% опрошенных
	Надежность места работы (стабильность).	70% опрошенных
	Соответствие работы способностям.	50% опрошенных
	Ориентация на престиж и уважение в коллективе	40% опрошенных

Таким образом, можно сделать вывод, что основным мотивационным критерием в области управления персоналом является рост заработной платы, так считают 80% опрошенных от общего количества анкетированных (рисунок 2.8).

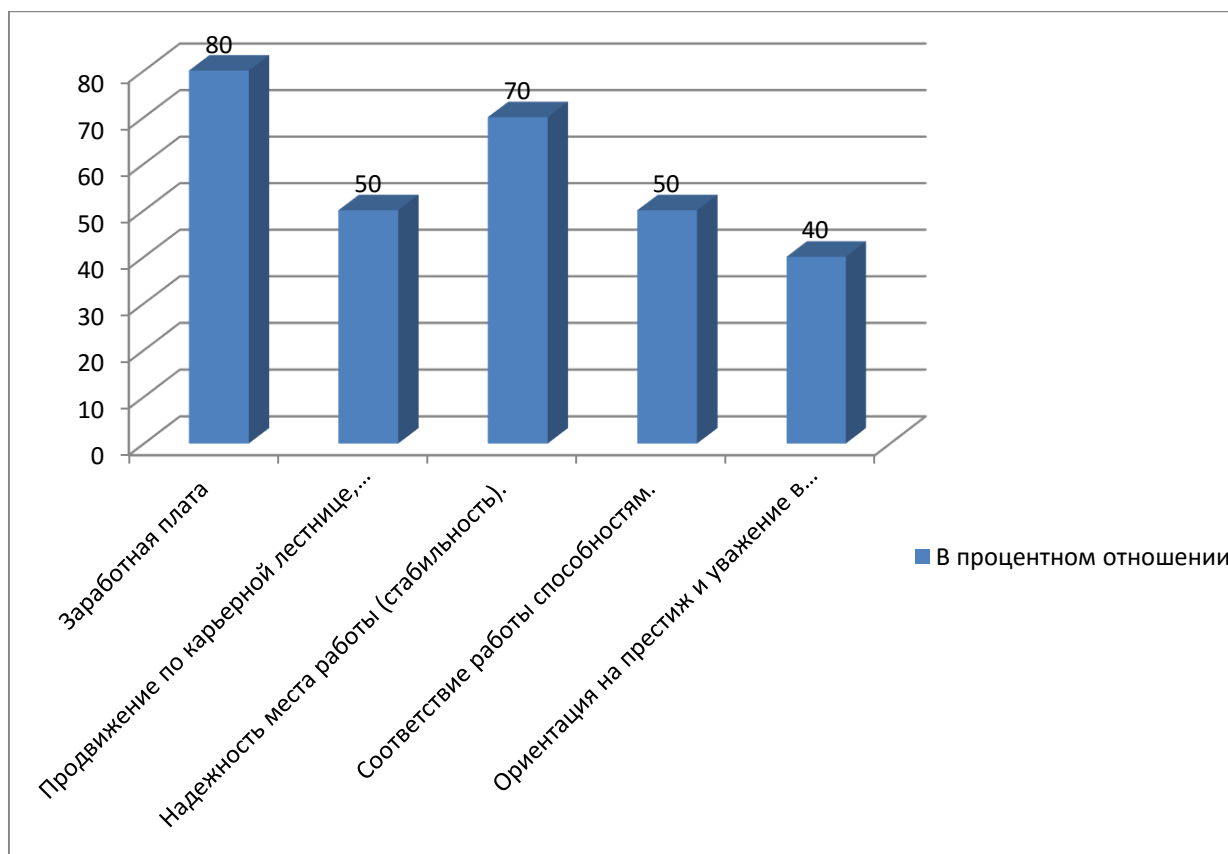


Рисунок 2.8 – Распределение сотрудников по мотивационному механизму.

На предприятии существует Положение о мотивации, которое затрагивает такие аспекты трудовой деятельности как:

Материальное стимулирование;

- базовую заработную плату (оклад + надбавка генерального директора: за классность, достижения и пр.) - гарантированную компенсацию работнику за его труд в организации, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей в объеме, которые предусмотрены должностными инструкциями или стандартами в организации. Базовая часть заработной платы – оклад + надбавка определяется генеральным директором компании, но более чем в штатном расписании;

- побудительные выплаты (бонусы) - переменная часть денежного вознаграждения выплачивается за результативность труда работника. Вознаграждение связывает уровень денежных выплат с общей эффективностью работы компании, подразделения и самого работника. К ним относятся: премия за качество выполнения функциональных обязанностей – 15 и более процентов к окладу, все другие виды премий.

Профессиональный рост – демонстрация доверия и признания достигнутых результатов работников.

Проанализировав полученные документы, были выявлены ценности, нормы, традиции, мотивации, обычаи. Мотивационная поддержка оказывается следующим образом, данные приведены в таблицах 2.10, 2.11.

Таблица 2.11 - Стабильность

Норма	Мотивация	Атрибут	Технология
«Иду по плану»	Премии за выполнение плана	итоги проделанной работы каждого дня записываются в ноутбук,	Бригадир записывает, что и в каком объеме было выполнено
Отслеживание состояния основного оборудования	-	-	Бригадир сверяет остатки материалов

Как видим, данная ценность функционирует не полностью, в одной из

норм отсутствует мотивационная и атрибутивная поддержка, а без этих элементов ценность только регламентирована.

Таблица 2.12 - Компетентность

Норма	Атрибут	Технология
Получение знаний и навыков в ВУЗах,	Наличие диплома, либо документа о получении курса знаний и навыков	Менеджер по персоналу отбирает талантливых и способных студентов строительного колледжа
Повышение квалификации	-	Менеджер по персоналу отправляет работников повышать свою квалификацию

Данная ценность не интересует сотрудников, так как нет мотивационной поддержки, они считают излишним заново учиться.

«Работоспособность персонала». Данная ценность очень сильна в компании, т. к. имеет всю мотивационную, атрибутивную и традиционную поддержку.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: с помощью предложенной методики в ООО «Сибирские отделочные технологии» были выявлены следующие ценности: качество, компетентность, стабильность, работоспособность. Лишь ценность «работоспособность» в данной организации является реально воздействующей на персонал, она имеет атрибутивную, мотивационную и технологическую поддержку. Отсутствие мотивационной поддержки делает ценность декларированной и имеющей влияния на персонал организации.

Для того, чтобы в полной мере изучить методы управления применяемые на ООО «Сибирские отделочные технологии» проведем анализ мотивов увольнений на данном предприятия, данные сведем в таблицу 2.13.

Таблица 2.13 - Мотивы увольнений в ООО «Сибирские отделочные технологии» за 2014-2015 г.

По инициативе администрации	%	По инициативе сотрудника	%
Несоответствие занимаемой должности	28%	Несоответствие з/платы профессиональному уровню работника	15%
Невыполнение сотрудником дополнительного задания руководителя	25%	Отсутствует перспектива профессионального роста и карьеры	25%
Отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины	16%	Нет заинтересованности руководителей в профессиональном развитии обучении	23%
Другие причины	31%	Недостаточная оценка персонала	15%
		Отсутствие стимулирования персонала	22%

Анализируя мотивы увольнений на ООО «Сибирские отделочные технологии» в 2014-2015 г.г. можно сделать вывод, что по инициативе администрации увольняют работников за несоответствие должности 28%, не выполнение сотрудником дополнительного задания руководителя 25%, отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины 16%, другие причины – 31%.

По инициативе сотрудника главными мотивами увольнения являются: отсутствие перспективы профессионального роста и развития карьеры – 25%, отсутствие заинтересованности руководителей в профессиональном развитии, обучении – 23%, отсутствие стимулирования персонала на достижение и развитие способностей – 22%, а так же несоответствие заработной платы профессиональному уровню работника – 15%, недостаточная оценка персонала – 15%.

Анализируя таблицу 2.13 можно сделать вывод, что наибольший процент увольнений происходит по инициативе сотрудников. Из данного анализа следует, что руководству ООО «Сибирские отделочные технологии» следует больше уделять внимания рабочему персоналу (рисунок 2.9, 2.10).

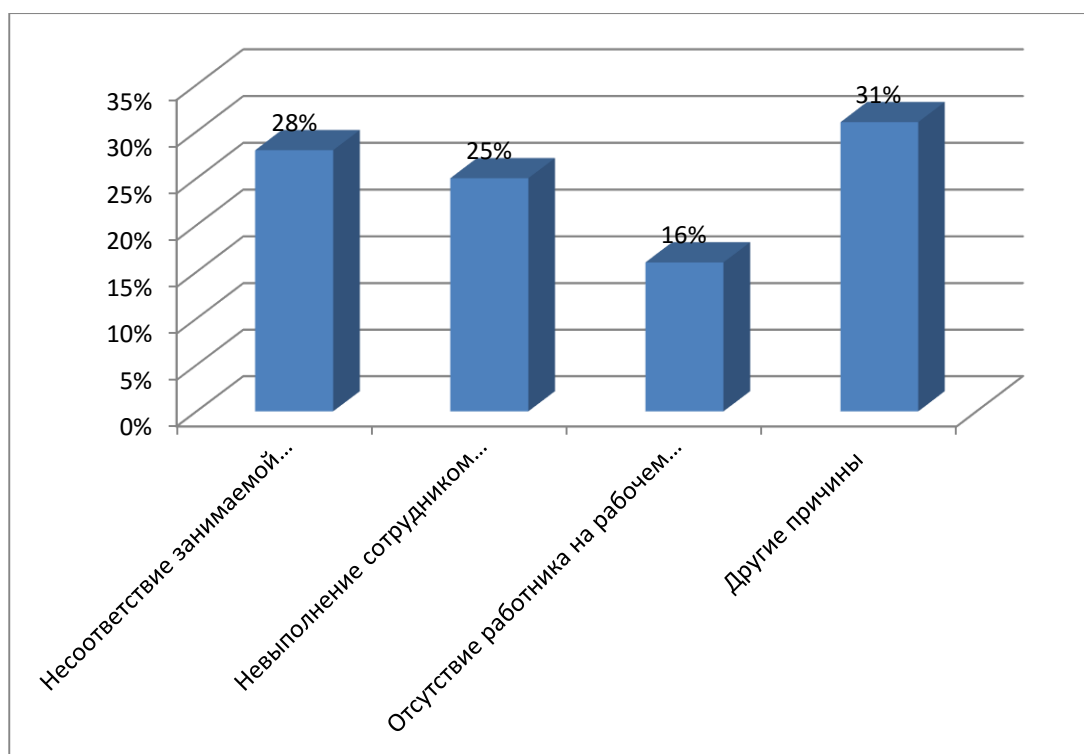


Рисунок 2.9 - Увольнения сотрудников ООО «Сибирские отделочные технологии» по инициативе администрации.

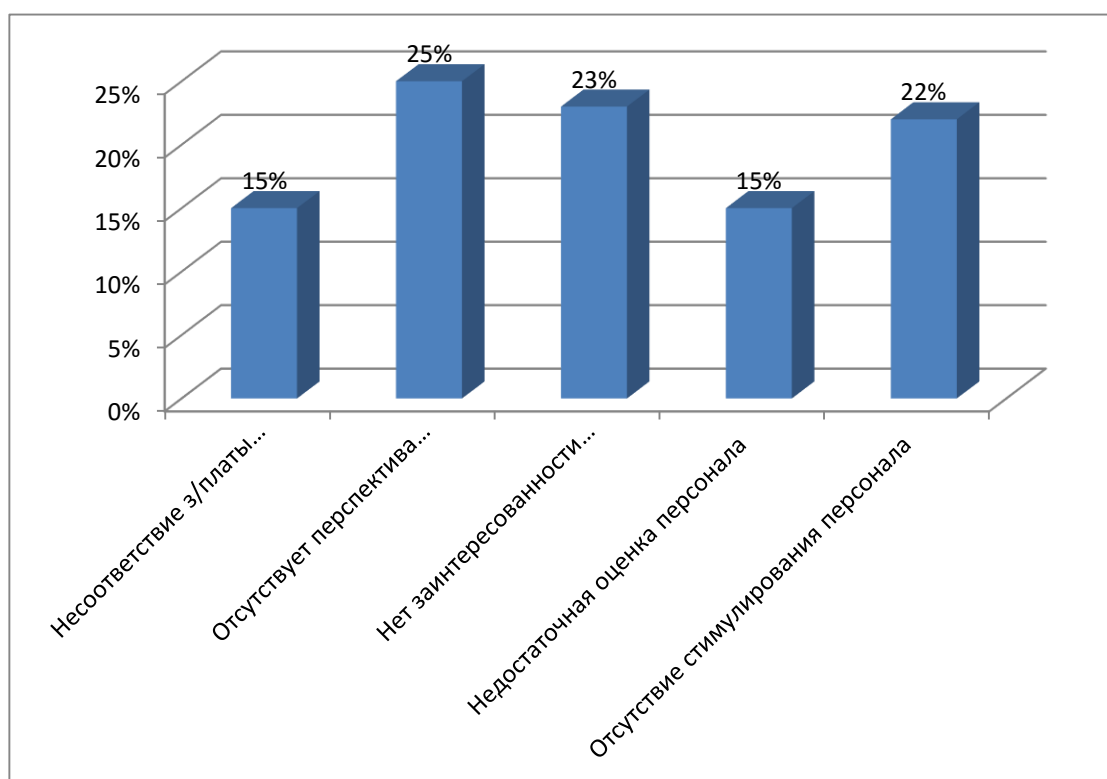


Рисунок 2.10 - Увольнения сотрудников ООО «Сибирские отделочные технологии» по инициативе самих работников.

Проведя анализ мотивационных механизмов ООО «Сибирские

отделочные технологии» можно сделать следующие выводы. Большая часть сотрудников недовольна уровнем своих доходов, при этом половина персонала чувствует связь между своими усилиями и уровнем дохода. Рабочие не стремятся работать в полную силу, так как от интенсивности работы не зависит заработная плата. Также в процессе анализа, нами было выявлено, что основными факторами, которые удерживают сотрудников на рабочем месте, являются стабильность предприятия, возможность карьерного роста и размер заработной платы, что ведет к снижению результативности работы, как сотрудника, так и всего предприятия в целом, что незамедлительно сказывается на эффективности предпринимательской деятельности.

В ходе анализа управления персоналом ООО «Сибирские отделочные технологии» выяснили, что руководство предприятия применяет следующие методы.

Административно – организационные методы управления:

- Взаимоотношение между сотрудниками организации регулируется посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.
- Администрация использует методы властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

- Материальное стимулирование труда работников заключается в премировании по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельно-премиальной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

- Использование стандартов обслуживания с целью формирования у сотрудников чувства принадлежности к организации.
- В целях стимулирования труда работникам предоставляются социальные гарантии и как вид поощрения организация праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Руководство ООО «Сибирские

отделочные технологии» использует оплату труда как основное средство мотивации работников.

В целях совершенствования мотивационного механизма необходимо изыскать такие мотивационные ресурсы которые помогут ООО «Сибирские отделочные технологии» наиболее полно заинтересовать персонал в повышении результативности функционирования предприятия.

На основе проведенного исследования самого предприятия и существующего мотивационного механизма в ООО «Сибирские отделочные технологии» можно сделать следующие выводы:

- Исследуемое предприятие имеет положительную динамику развития, что наглядно демонстрирует увеличение показателей прибыльности и рентабельности;

- Анализ численности и динамики кадрового состава показал, что в целом кадровая структура организации достаточно стабильна хотя и имеет немало недостатков;

- Анкетирование, направленное на изучение текущего состояния мотивации, выявило, что сотрудников привлекают в их работе стабильность предприятия, размер заработной платы и возможность карьерного роста;

- Демотивирующими факторами являются, такие как игнорирование идей и инициативы, отсутствие обратной связи о результатах работы, напряженные отношения с руководством, в то же время несмотря на то, что руководство предприятия воздействует на сотрудников с помощью экономических методов управления (рост заработной платы), большинство сотрудников все же недовольно оплатой труда.

Для решения проблем в сфере управления и создания мотивационного механизма ООО «Сибирские отделочные технологии» необходимо сконцентрироваться на выполнении не только на основных пунктах плана по мотивации, но и учитывать основные проблемы в сфере управления выявленные в результате анализа, тем самым предприятие не только преуспеет на предпринимательской сфере, но и создаст имидж достаточно стабильной и устойчивой строительной компании.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления на исследуемом предприятии

3.1 Пути рационализации структуры управления в ООО «Сибирские отделочные технологии»

В современном мире организационные структуры управления достаточно различны, но рациональной структуры управления которая бы подходила абсолютно для всех типов организаций до сих пор не существует. Рациональная организационная структура предприятия призвана не допускать повторения одних и тех же функций на различных уровнях принятия того или иного управленческого решения.

Как и в любой структуре между всеми структурными элементами управления должна соблюдаться сфера разграничения полномочий и ответственности. В то же время эти разграничения не должны основывать инициативу звеньев управления. Критериями рациональной структуры управления являются:

- взаимодействие звеньев управления;
- реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
- наименьшее число источников на «выходе» и на «входе» команд у каждого звена управления;
- адаптационность структуры управления к внешними и внутренним факторам функционирования предприятия.

Анализ существующей организационной структуры управления ООО «Сибирские отделочные технологии» показал, что она имеет ряд недостатков, таких как:

- наличие излишних ступеней и звенья в управляющей системе;
- получение для подчиненных противоположных указаний; и наличие двойственности подчинения в структуре управления;
- высокую степень централизации управления;

- неэффективная работа аппарата управления из-за большого числа его служащих;
- снижение адаптационных возможностей к быстрым изменениям внешней и внутренней среды;
- снижение эффективности информационных потоков между отделами и службами.

Для устранения данных недостатков в структуре управления ООО «Сибирские отделочные технологии» необходимо провести ряд мероприятий по ее совершенствованию. По нашему мнению при совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
- принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;
- принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь ограниченные функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;
- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;
- принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Помимо указанных принципов при совершенствовании структуры управления необходимо учитывать влияние внутренних и внешних факторов.

Для повышения эффективности функционирования организационной структуры управления ООО «Сибирские отделочные технологии» предлагается провести следующие мероприятия:

1. Создать маркетинговую службу на предприятии.

Маркетинговая служба на предприятии призвана не только отслеживать конкурентов в строительной отрасли, но и способствовать продвижению товара на рынке недвижимости. Маркетинговая служба в той или иной мере будет способствовать росту продажи недвижимости и тем самым позволит руководству предприятия сконцентрироваться на более важных объектах, чем реализация квартир, тем самым улучшить финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

2. Создать информационно-аналитический отдел.

Любая система управления требует правильной организации информационного обеспечения, то есть наличия совокупности обработанных сведений о состоянии объектов финансово-хозяйственной деятельности, удовлетворяющих требованиям управляющего блока. Создание информационно-аналитического отдела на ООО «Сибирские отделочные технологии» несет в себе определенные затраты, но правильный сбор информации необходим руководству предприятия для реализации тех или иных управленческих решений, ведь получение комплексной информации, характеризующей не только внешние условия производства, но и все стороны деятельности предприятия может служить выбором основных направлений деятельности организации на длительный период времени.

3. Сократить штат аппарата управления и общую численность административного персонала.

Проанализировав кадровый состав ООО «Сибирские отделочные технологии» выяснили, на 16 человек управленческого персонала (это составляет 40% от общей численности) приходится 24 рабочих (60%), если даже учесть, что организация вынуждена прибегать к услугам подрядчиков, руководству ООО «Сибирские отделочные технологии» рекомендуется

отправить 2 штатные единицы на переобучение (менеджер по персоналу и маркетолог), либо сократить штат аппарата управления.

4. Создать на предприятии адаптационную систему, которая способствовала бы повышению эффективности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования предприятия.

Для того, чтобы структура управления персоналом предприятия могла свободно адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования организации, необходимо ее комплексное совершенствование.

Для этого предполагается внедрить адаптационную систему повышения эффективности управления предприятием.

Суть адаптационной системы заключается в повышении эффективности функционирования предприятия, через приспособления структуры управления к новым рыночным условиям. Данная система будет охватывать все уровни предприятия: производственные единицы, отделы, участки, рабочие места.

Основной целью системы является выработка способностей адаптации организационной структуры управления к постоянно меняющимся условиям функционирования предприятия. Эту цель можно достичь за счет следующих основных задач:

- децентрализация управления;
- повышение личной ответственности служащих предприятия;
- организация комитетов коллегиальной выработки решений, объединяющих отделы, службы предприятия в соответствии с их функциональной принадлежностью.

5. Учитывая опыт участия предприятия в тендерных торгах и конкурсах необходимо, для более стабильного и уверенного участия в подобных мероприятиях, дополнительно приобрести сертификат качества ISO9000 это даст компании ряд преимуществ:

- возможность вступления в СРО в строительстве (на сегодняшний день

по всей России насчитывается более 160 саморегулируемых организаций в строительстве, выдающих допуски на работы, реконструкцию и капитальный ремонт объектов капитального строительства), получение допуска (на работы, которые оказывают влияние на безопасность капитального строительства), который является заменой лицензии;

- создание конкурентных преимуществ при участии в тендерных торгах и распределении заказов;
- совершенствование производства, снижение его непроизводительных затрат;
- формирование общественного мнения о стабильном и прочном положении компании на рынке;
- увеличение объема сбыта продукции;
- выход на международный рынок и заключения договоров с иностранными партнерами;
- возможность получения госзаказа.

6. Ввести штатную единицу (менеджер по управлению персоналом).

В процессе анализа управленческой структуры ООО «Сибирские отделочные технологии», выяснили, что на данном предприятии отсутствует кадровый работник. В целях оптимизации кадровой работы предлагается принять на работу в организацию специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом». Введение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество предоставляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

Введения в штат новой должности менеджера по персоналу позволит получить существенные результаты:

- обеспечить персоналу надлежащий жизненный уровень (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

- реализовывать и развивать индивидуальные способности работников;
- возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.;
- сформировать благоприятный социально-психологический климат в организации (коммуникативные возможности, создать климат для безбарьерных отношений с руководством и коллегами и пр.).

7. Разработка и внедрение программы развития корпоративной культуры.

Изменение стратегии бизнеса требует смены типа корпоративной культуры в компании. Внедрение программы развития корпоративной культуры основано на исследованиях внутри компании, изучении стратегического плана предприятия, определенных сроках, целях и бюджете.

Внедрение и развитие корпоративной культуры необходимо, т.к. от этого зависит финансовое состояние предприятия его доходность и прибыльность, что напрямую связано с принадлежностью сотрудников к определенной компании и приверженности установленных целей. Если персонал организации чувствует себя в компании комфортно, финансовые показатели компании соответственно растут, и наоборот отдаление сотрудников от организации несет в себе неэффективность, т.к. сотрудники вынуждены отбывать рабочий день на стройке с принуждением их к труду, что сводится к поиску новой работы и дальнейшем увольнении с предприятия.

Сплочение сотрудников, внедрение в компании опыта командной работы направлено на достижение мощного синергетического эффекта и в конечном итоге, приобретение компанией стойкого долгосрочного конкурентного преимущества за счет сплоченной и слаженной работы коллектива.

8. Внедрение системы комплексной автоматизации.

На сегодняшний день существует множество систем, позволяющих автоматизировать все бизнес-процессы предприятия, также существуют системы, позволяющие использовать управление производственной деятельностью строительных организаций. Среди них существуют системы позволяющие автоматизировать все бизнес-процессы проектно-строительного

предприятия от момента заключения договора до сдачи объекта в эксплуатацию, контролировать бюджет строительного проекта на всех этапах процесса бюджетирования и т. д.

Системы автоматизации кадровой работы предназначены для автоматизации управления персоналом на предприятиях, в учреждениях и организациях различных форм собственности. Внедряется в отделе кадров (службе управления персоналом) для облегчения и ускорения следующих работ:

- ведение личных карточек работников;
- прием, перевод и увольнение работников;
- оформление отпусков и командировок;
- ведение приказов и отчётной документации;
- получение статистической информации;
- оперативный учет кадровых перемещений;
- ведение штатного расписания;
- ведение архива предприятия;
- формирование шаблонов индивидуальных и групповых приказов по отделу кадров и их печать.

Исследования показывают, что существующие системы достаточно полно автоматизируют либо документооборот отдела кадров, либо работу по поиску и подбору кандидатов, управлению персоналом в целом.

3.2 Совершенствование системы управления, как фактор эффективности использования персонала предприятия

Как показала практика в современном мире, что ни одна система управления не может функционировать достаточно успешно, без эффективных методов управления призванных к побуждению каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка методов управления персоналом, позволяющих в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со

стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы и руководства предприятия.

Основной целью разработки и практического применения новых методов управления персоналом, является возможность внедрения новаторских и рационализаторских принципов.

В качестве частных целей внедрения новых методов управления можно назвать следующие:

- привлечение персонала в организацию;
- снижение текучести кадров в организации;
- воздействие на производственные процессы с целью мотивирования работника к достижению наилучших результатов на своем рабочем месте как средства достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

В связи со сложной экономической обстановкой в стране материальное стимулирование труда выходит на новый уровень в практике управления персоналом организации. Мобилизация персонала на достижение новых целей организации не может быть основана только на административных или социально-психологических факторах, здесь основным методом управления является экономический, метод направленный на материальное стимулирование труда.

Влияние научно-технического прогресса влияют и на изменения содержания труда. Труд все в большей мере становится автоматизированным, растет образовательный уровень работников и вместе с тем растут и их ожидания (материальные, социальные и т.д.). На сегодняшний момент, предприятия нуждаются в грамотных, инициативных, ответственных стремящихся к самореализации работников.

Таким образом, проблема разработки эффективных методов управления персоналом, выходит на новый уровень и является на сегодняшний день весьма актуальной.

Для ООО «Сибирские отделочные технологии» можно предложить ряд методов управления персоналом.

1. Руководству предприятием рекомендуется разработать меры по материальному стимулированию, включающие в себя (повышение тарифных ставок и должностных окладов, выплаты за увеличение объема производства, рост квалификации, за совмещение должностей, премия, за внедрение новых инновационных разработок и новой техники, за повышение качества продукции, за снижение трудоемкости работ и др). Эти меры позволят не только улучшить материальное положение рабочих, но и будут способствовать более эффективному и рациональному труду.

2. Моральное поощрение, основанное на принципе объективности и значимости личных моральных интересов отдельного работника. В конце итогового года или после завершения строительного объекта присвоение звания «Лучший работник» организации особо отличившемуся работнику, также немаловажным аспектом является присуждение наград на уровне организации, компании, отрасли, города, государства и др. (например городская грамота «За эффективный труд»).

3. Социально-натуральное поощрение, заключается в строительстве и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т.д. построенных строительной организацией с предоставлением займов на льготных условиях, а также предоставление отсрочки платежей за купленные товары на определенный период и др.

4. Так как организация является малым предприятием со штатом в количестве 40 человек, возникает необходимость разработать ряд социальных программ, направленных на организацию бесплатного питания на работе, бесплатного медицинского обслуживания работников и членов их семей, бесплатного санаторно-курортного обслуживания работников и членов их семей, частичное компенсирование оплаты за обучение работников, возмещение транспортных расходов, дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение и др.

5. Поощрение путем продвижения по служебной лестнице.

6. Дополнительные формы поощрения за достижения в труде, в том числе, разовые выплаты за вклад в результаты деятельности организации, разовые выплаты по итогам года и др.

Каждая организация с учетом своих специфических особенностей самостоятельно принимает решение: будут ли внедряться все перечисленные блоки или только некоторые из них, каким из внедряемых блоков будет придаваться первостепенное значение, а какие будут играть вспомогательную роль.

Применение экономических методов управления обусловлено экономическими стимулами, данные методы предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Важным аспектом повышения эффективности производства является планирование. При проведении анализа оплаты труда на ООО «Сибирские отделочные технологии» должны быть подсчитаны резервы увеличения производительности труда по каждому виду продукции и в целом по хозяйству. Определим увеличение объема производства за счет использования внутренних резервов предприятия в виде повышения объема производства продукции.

В отчетном периоде было произведено продукцию на сумму 5729,0 тыс.руб., что меньше на 2639,0 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом. Рассчитаем, сможет ли предприятие повысить производство продукции на 10,0 %.

$$5729,0 \text{ тыс. руб.} \times 10 \% = 572,9 \text{ тыс. руб.}$$

$$5729,0 \text{ тыс.руб.} + 572,9 \text{ тыс. руб.} = 6301,9 \text{ тыс.руб.}$$

Увеличение объема выпускаемой продукции влечет за собой затраты на модернизацию, автоматизацию и техническое перевооружение производства, а также повышение затрат на оплату труда. Нами предлагается использовать внутренние резервы предприятия по эффективному использованию рабочего времени при проведении мероприятий по увеличению объема производства,

мы предлагаем провести также соответствующие мероприятия по сокращению непроизводительных простоев и потерь.

Таблица 3.1 - Увеличение объема производства за счет снижения непроизводительных простоев за 2015 год

Месяц	Порядок расчета	Неиспользованный резерв рабочего времени, ч	Выработка на 1 рабочего, руб.	Объем выпущенной продукции, тыс.руб.
1	2	3	4	5
Январь	-	-3146	143,2	50,5
Февраль	-	-2698	143,2	286,3
Март	-	-1440	143,2	106,2
Апрель	-	-4060	143,2	81,39
Май	-	-2556	143,2	166,019
Июнь	-	-705	143,2	100,95
Июль	-	-710	143,2	101,67
Август	-	288	143,2	
Сентябрь	-	-1740	143,2	249,16
Октябрь	-	-858	143,2	122,8
Ноябрь	-	-432	143,2	118,62
Декабрь	-	-1859	143,2	166,20
Итого		-19916		851,9

На основании таблицы (см. табл.3.1) можно сделать вывод, что на основании оптимальной и эффективной организации труда, за счет снижения непроизводительных простоев и потерь можно увеличить объем производства на 851,9 тыс.руб., что составляет 14,8 % от объема произведенной продукции за 2015год.

Проведем анализ производительности труда на исследуемом предприятии после внедрения предложенных мероприятий по увеличению объема производства (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Анализ производительности труда на предприятии после внедрения мероприятий по увеличению объема производства

Показатель	Значение показателя		Изменение
	2014 г.	2015 г.	
1	2	3	4
1. Среднегодовая численность работников, занятых в производстве, чел	32	40	8
2. В том числе рабочих, чел.	20	24	4
3. Удельный вес рабочих в общей численности работников	60,0	60,0	-
4. Отработано часов рабочими, тыс.ч.	189,0	194,6	+5,6
5. Отработано дней одним рабочим за год, дн.	253	247	-
6. Средняя продолжительность рабочего дня	6,8	7,0	+0,1
7. Производство продукции, тыс.руб.	8368,0	5729,0	-2639
8. Среднегодовая выработка одного работника, занятого в производстве, тыс.руб.	261,5	143,2	
9. Выработка рабочего:	-	-	-
а) среднегодовая выработка, тыс. руб.	41,5	39,5	-2,0
б) среднедневная выработка, руб.	33,0	32,3	-0,7
в) среднечасовая выработка 1 рабочим, руб.	85,29	154,3	69,01

Таким образом, выяснили, что за отчетный период средняя продолжительность рабочего времени составляет 6,8 часа фактически, плановый показатель равен 7,0 часам, счет увеличения продолжительности рабочего дня можно на 0,2 часа, также можно увеличить объем производства

продукции. Сумма увеличения продукции за счет увеличения продолжительности рабочего дня на 0,2 часа равна:

$$0,2 \text{ часа} \times 253 \text{ дней} \times 40 \text{ раб.} \times 143,2 \text{ руб./час.} = 289,83 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, за счет снижения непроизводительных простоев и потерь, а также за счет увеличения продолжительности рабочего времени увеличение объема производства продукции составит 1141,7 тыс. руб.

$$851,9 \text{ тыс. руб.} + 289,83 \text{ тыс.руб.} = 1141,7 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, объем производства за отчетный период составит 34128,7 тыс.руб.

$$5729,0 \text{ тыс.руб.} + 1141,7 \text{ тыс. руб.} = 6870,0 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно сокращение простоев на предприятии увеличит выручку ООО «Сибирские отделочные технологии» в 2016 на 1141,0 тыс.руб., что соответственно положительно повлияет на увеличение прибыли предприятия.

Для подсчета внутрихозяйственных резервов роста производительности труда необходимо к фактическому объему продукции в отчетном периоде прибавить выявленный резерв ее увеличения, а к фактическим затратам труда – дополнительные затраты, необходимые для освоения резервов увеличения объема производства и вычесть резерв сокращения затрат труда. Затем прогнозный объем валовой продукции разделить на прогнозное количество человеко-часов. Рассчитанный таким образом уровень среднечасовой выработки, сравнивается с фактическим и определяется резерв его роста в формуле (3.1.)

$$P \uparrow \text{ ПТ} = \text{Пт } 2 - \text{Пт } 1 = (\text{ВП } 1 + P \uparrow \text{ ВП}) / (\text{ЗТ } 1 + \text{ЗТ д} - P \downarrow \text{ЗТ} - \text{ВП } 1 / \text{ЗТ } 1), \quad (3.1)$$

где $P \uparrow \text{ ПТ}$ – резерв роста производительности труда;

ВП – фактический объем продукции;

$P \uparrow \text{ ВП}$ – резерв роста объема продукции;

ЗТ – фактические затраты труда.

Резерв роста труда составил 123,0%, таким образом, можно сказать, что проведенные мероприятия позволят увеличить фонд оплаты труда работников

предприятия. Повышение уровня оплаты труда улучшит социальное положение рабочих предприятия, увеличение суммы прибыли позволит создать лучшие социальные условия для работников предприятия, увеличение объема производства позволит создать новые рабочие места, т.е. цель, поставленная при определении мероприятий, достигнута.

3.3. Эффективность предложенных мероприятий

Совершенствование методов управления персоналом направлено прежде всего для улучшения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а точнее увеличения прибыли.

Проанализировав предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры можно сделать вывод, что предложенные мероприятия будут в достаточной мере эффективны.

Так, создать маркетинговой службы на предприятии, позволит ООО «Сибирские отделочные технологии» не только выйти на новые рынки, но и увеличить прибыльность компании.

Информационно-аналитический отдел, позволит не только структурировать затраты, но и позволит руководству организации в принятии правильных и действенных управленческих решений.

Сокращение штата аппарата управления и общей численности административного персонала, позволит ООО «Сибирские отделочные технологии» минимизировать затраты и оптимизировать управленческую структуру, так как в нашей организации управленческий персонал составляет 39,8% от общей численности персонала.

Создание адаптационной системы, способствующей повышению эффективности работы аппарата управления также направлена на снижение издержек и реорганизацию управленческой структуры.

Для выхода на новые рынки и учитывая опыт участия предприятия в тендерных торгах и конкурсах необходимо, для более стабильного и

уверенного участия в подобных мероприятиях, дополнительно приобрести сертификат качества ISO9000 это даст компании ряд преимуществ, не только в целях приобретения наиболее выгодных заказов, но и повысить статусность компании, а соответственно привлечет новых подрядчиков и клиентов.

Менеджер по управлению персоналом поможет руководству ООО «Сибирские отделочные технологии» сформировать такую управленческую структуру, которая будет наиболее полно отвечать требованиям и запросам руководства, а применение на практике новых методов управления позволит вывести предприятие на новый конкурентный уровень.

Корпоративная культура необходима для функционирования и развития каждой организации. Разработка и внедрение программы развития корпоративной культуры на ООО «Сибирские отделочные технологии» будет способствовать единению и сплоченности коллектива, позволит наиболее точно сформировать цели и задачи организации.

В современное время автоматизация прочно вошла в наш мир. Внедрение системы комплексной автоматизации, безусловно направлено на оптимизацию входящих и исходящих потоков информации, а значит автоматизация и структурирование помогут руководству организации более четко отслеживать процессы происходящие внутри организации..

Предпринимаемые меры по материальному стимулированию персонала позволят не только улучшить материальное положение рабочих, но и будут способствовать более эффективному и рациональному труду, тем самым улучшая планово-экономические показатели предприятия, а в дальнейшем прибыль и рентабельность.

Моральное поощрение, основанное на принципе объективности и значимости личных моральных интересов отдельного работника, позволит сформировать правильный микроклимат на предприятии и улучшить командный дух, тем самым повысив стремление других участников производственного процесса трудиться еще более эффективно.

Если ООО «Сибирские отделочные технологии» предпримет шаги в сторону социально-натуральное поощрения (а это помощь в строительства или выделение в пользование работникам на бесплатной основе квартир, дач, гаражей и т.д. построенных строительной организацией), то следует полагать желающих работать в данной организации увеличится в разы. Вывод, снижается текучесть кадров, минимизируются затраты на обучение и повышение квалификации, улучшается эффективность.

Немаловажным фактором в целях оптимизации трудового потенциала ООО «Сибирские отделочные технологии» является неорганизованное питание рабочих бригадного подряда на строительных объектах. Организация бесплатного питания (или частично субсидированного) позволит сократить простои (время потраченное на обед), частичное компенсирование оплаты за обучение привлечет новых молодых специалистов, дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение гарантирует достойную пенсию и позволит сохранить лучшие кадры.

Поощрение путем продвижения по служебной лестнице, наиболее эффективный метод способный обеспечить работника именно такого рода деятельностью, которой он должен заниматься согласно полученному образованию, а также запланировать дальнейшее развитие карьеры его профессиональный рост.

Дополнительные формы поощрения за достижения в труде, в том числе, разовые выплаты за вклад в результаты деятельности организации, разовые выплаты по итогам года и др. так же являются достаточно эффективным стимулом в вопросах организации труда.

Предприятие ООО «Сибирские отделочные технологии» имеет резерв повышения производительности труда на 10 % за счет снижения непроизводительных расходов рабочего времени. При подсчете результатов за счет эффективного использования рабочего времени выявлено увеличение продукции на 1141,0 тыс. руб.

Таким образом, рассчитав экономический эффект от проведения мероприятий по увеличению объема производства и повышению производительности труда, можно сказать, что цель нашего исследования достигнута, а предложенные мероприятия позволяют увеличить сумму производства продукции и соответственно, фонд оплаты труда, что позволит улучшить социальное положение работников предприятия и увеличить прибыль предприятия.

Заключение

Исследуемая организация - ООО «Сибирские отделочные технологии» основная миссия которой строительство комфортабельных домов для жителей Хакасии.

На данной организации существует линейная структура управления, в которой как выяснилось, всю полноту власти и ответственность берет на себя генеральный директор предприятия.

В ходе анализа управления персоналом ООО «Сибирские отделочные технологии» выяснили, что руководство предприятия применяет следующие методы.

Административно – организационные методы управления:

- Взаимоотношение между сотрудниками организации регулируется посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

- Администрация использует методы властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

- Работники предприятия получают премию (в форме материального стимулирования труда), для отдельных категорий персонала используется сдельно-премиальная форма оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

- Использование стандартов обслуживания с целью формирования у сотрудников чувства принадлежности к организации.

- В целях стимулирования труда работникам предоставляются социальные гарантии и как вид поощрения организация праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Руководство ООО «Сибирские отделочные технологии» использует оплату труда как основное средство мотивации работников.

В целях совершенствования структуры управления необходимо изыскать такие ресурсы которые помогут ООО «Сибирские отделочные технологии» наиболее полно заинтересовать персонал в повышении результативности функционирования предприятия.

На основе проведенного исследования ООО «Сибирские отделочные технологии» можно сделать следующие выводы:

- Исследуемое предприятие имеет положительную динамику развития, что наглядно демонстрирует увеличение показателей прибыльности и рентабельности;

- Анализ численности и динамики кадрового состава показал, что в целом кадровая структура организации достаточно стабильна хотя и имеет немало недостатков;

- Анкетирование, направленное на изучение текущего состояния мотивации, выявило, что сотрудников привлекают в их работе стабильность предприятия, размер заработной платы и возможность карьерного роста;

- Демотивирующими факторами являются, такие как игнорирование идей и инициативы, отсутствие обратной связи о результатах работы, напряженные отношения с руководством, в то же время несмотря на то, что руководство предприятия воздействует на сотрудников с помощью экономических методов управления (рост заработной платы), большинство сотрудников все же недовольно оплатой труда.

Для решения проблем в сфере управления и создания мотивационного механизма ООО «Сибирские отделочные технологии» необходимо сконцентрироваться на выполнении не только на основных пунктах плана по мотивации, но и учитывать основные проблемы в сфере управления выявленные в результате анализа, тем самым предприятие не только преуспеет на предпринимательской сфере, но и создаст имидж достаточно стабильной и устойчивой строительной компании.

В целях повышения эффективности функционирования организационной структуры управления ООО «Сибирские отделочные технологии» предлагается провести следующие мероприятия:

1. Создание маркетинговой службы на предприятии.
2. Создание информационно-аналитического отдела.
3. Сокращение штата аппарата управления и общую численность административного персонала.
4. Создание на предприятии адаптационной системы, которая способствовала бы повышению эффективности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования предприятия.
5. Учитывая опыт участия предприятия в тендерных торгах и конкурсах необходимо, для более стабильного и уверенного участия в подобных мероприятиях, дополнительно приобрести сертификат качества ISO9000 это даст компании ряд преимуществ.
6. Ввести штатную единицу (менеджер по управлению персоналом).
7. Разработать и внедрить программу по развитию корпоративной культуры.
8. Разработать и внедрить систему комплексной автоматизации.

В целях эффективности управления персоналом для ООО «Сибирские отделочные технологии» можно предложить ряд методов управления персоналом.

1. Руководству предприятием рекомендуется разработать меры по материальному стимулированию, включающие в себя (повышение тарифных ставок и должностных окладов, выплаты за увеличение объема производства, рост квалификации, за совмещение должностей, премия, за внедрение новых инновационных разработок и новой техники, за повышение качества продукции, за снижение трудоемкости работ и др). Эти меры позволят не только улучшить материальное положение рабочих, но и будут способствовать более эффективному и рациональному труду.

2. Меры морального поощрения, основанные на принципе объективности и значимости личных моральных интересов отдельного работника. В конце итогового года или после завершения строительного объекта присвоение звания «Лучший работник» организации особо отличившемуся работнику,

также немаловажным аспектом является присуждение наград на уровне организации, компании, отрасли, города, государства и др. (например городская грамота «За эффективный труд»).

3. Меры социально-натурального поощрения, заключаются в строительстве и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т.д. построенных строительной организацией с предоставлением займов на льготных условиях, а также предоставление отсрочки платежей за купленные товары на определенный период и др.

4. Так как организация является малым предприятием со штатом в количестве 40 человек, возникает необходимость разработать ряд социальных программ, направленных на организацию бесплатного питания на производстве, бесплатного медицинского обслуживания работников и членов их семей, бесплатного санаторно-курортного обслуживания работников и членов их семей, частичное компенсирование оплаты за обучение работников, возмещение транспортных расходов, дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение и др.

5. Продвижение по служебной лестнице как вид поощрения будет способствовать карьерному росту рабочих и служащих, что является не маловажным фактором в плане формирования корпоративной культуры предприятия.

6. Поощрения за достижения в труде, в том числе, разовые выплаты за вклад в результаты деятельности организации, разовые выплаты по итогам года и др.

7. Увеличение объема выпускаемой продукции влечет за собой затраты на модернизацию, автоматизацию и техническое перевооружение производства, а также повышение затрат на оплату труда. Нами предлагается использовать внутренние резервы предприятия по эффективному использованию рабочего времени при проведении мероприятий по увеличению объема производства, также мы предлагаем провести соответствующие мероприятия по сокращению непроизводительных простоев и потерь.

При проведении анализа оплаты труда на ООО «Сибирские отделочные технологии» были подсчитаны резервы увеличения производительности труда по каждому виду продукции и в целом по хозяйству. Предприятие ООО «Сибирские отделочные технологии» имеет резерв повышения производительности труда на 10 % за счет снижения непроизводительных расходов рабочего времени. При подсчете результатов за счет эффективного использования рабочего времени выявлено увеличение продукции на 1141,0 тыс. руб.

Таким образом, рассчитав экономический эффект от проведения мероприятий по увеличению объема производства и повышению производительности труда, можно сказать, что цель нашего исследования достигнута, а предложенные мероприятия позволяют увеличить сумму производства продукции и соответственно, фонд оплаты труда, что позволит улучшить социальное положение работников предприятия и увеличить прибыль предприятия.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015).
2. Приказ от 1.06.2015 г. № 336н «Об утверждении правил по охране труда в строительстве».
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ (с изменениями от 22 июля, 31 декабря 2005 г., 3 июня, 27 июля, 4, 18, 29 декабря 2006 г., 10 мая 2007 г., 24 июля, 30 октября, 8 ноября, 4 декабря 2007 г., 13, 16 мая, 14 июля, 22, 23 июля, 25, 30 декабря, 2008 г., 17 июля, 23 ноября, 27 декабря 2009 г., 27 июля, 22, 29 ноября 2010 г.).
4. Письмо ФНС России от 22.08.2014 № АС-4-15/16675 «О представлении имущественного вычета участникам в накопительной ипотечной системе жилищного обеспечения».
5. Федеральный закон «О защите прав потребителей» (Федеральный закон принят Гос. Думой 2 июня 1993 г.: по состоянию на 23 ноября 2009 г., №175-ФЗ) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
6. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утв. постановлением Минтруда России от 21.08.98 № 37 (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г., 31 мая, 20 июня 2002 г., 28 июля, 12 ноября 2003 г., 25 июля 2005 г., 7 ноября 2006 г., 17 сентября 2007 г., 29 апреля 2008 г.). // Российская газета, 2013. - №9. – С. 56-59.
7. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт, 2014. - №6. - С. 44-45.
7. Антипов Ю.О. Инновационная деятельность как фактор конкуренто-

- способности фирмы/Ю.О. Антипов, А.А. Балашов. //Маркетинг и маркетинговые исследования, 2011. - № 3. - С.212-222.
8. Афонасова М.А. Менеджмент: учеб. пособие/ М.А. Афонасова. – Томск: Томск.гос.ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2012. – С. 115-117.
 9. Балаев С. Модель анализа для стратегического выбора региона в сфере строительно-инвестиционной деятельности. //Практический маркетинг, 2013. - №6. - С. 2-6.
 10. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274с.
 11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
 12. Герасимова, Е.Б., Бариленко, В.И. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: Инфра, Форум, 2012. – 368с.
 13. Голубова, О.С., Валицкий, С.В. Экономика строительства: Учебное пособие. – М.: ТетраСистемс, 2010. – 176с.
 14. Голубова, О.С., Карбан, Л.К. Экономика строительства: Учебное пособие. – М.: ТетраСистемс, 2010. – 320с.
 15. Гороховский В. Жилищное строительство как локомотивная отрасль экономики Хакасии. //Экономика Хакасии. - 2014. - №1. - С.26-30.
 16. Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
 17. Дафт Ричард Л. Менеджмент: / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863с.
 18. Есипова В.Е., Маховикова Г.А. Оценка бизнеса: Учебное пособие: учебник / В. Е. Есипова, Г. А. Маховикова – СПб.: Питер, 2010. – 512с.
 19. Жилищное строительство и социальная статистика: материалы Статкомитета СНГ. //Общество и экономика. - 2010. - № 7-8. - С. 242-252.

20. Загидуллина, Г.М., Романова, А.И. Современные методы технико-экономического анализа деятельности в строительстве: Учебник. Изд-во: Академия, 2011. – 208 с.
21. Инвестиционный бизнес-проект. Строительный кластер Республики Хакасия: Проект. //Экономика Хакасии. - 2014. - №1. - С. 31-36.
22. Ковалев, В.В., Ковалев, В.В. Финансы предприятий: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2010. - 352с.
23. Коротков Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
24. Кочурко, А.Н., Срывкина, Л.Г. Экономика строительства. Курсовое и дипломное проектирование: Учебное пособие. – Изд-во Гревцова, 2012. – 396с.
25. Михненко, О.В., Куприянов, Н.С. Менеджмент в строительстве: Учебное пособие. Изд-во: Книжный мир, 2011. – 464с.
26. Немилостивых, М.М. Основы управления экономикой строительной организации: Учебно-практическое пособие - часть 2.- Новосибирск: Издательство СГУПС, 2013. – 165с.
27. Обущенко Т.Н. Финансы строительства: Учебное пособие. – М.: Форум, 2011. – 560с.
28. Плотников А.Н. Экономика строительства: Учебное пособие. – М.: Альфа, Инфра, 2012. – 288с.
29. Попкова Е.Г., Бешанова Ю.М. Факторы, влияющие на устойчивое развитие предпринимательских структур //Современная экономика: проблемы и решения. 2012. - Т. 10. - № 10. - С. 51-62.
30. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
31. Розанова Н.М. Муниципальный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2011. – 906 с.
32. Сидоровнина, И.А. Экономическая оценка структуры управления

для стратегического развития предприятия. // Управленческий учет. - 2010. - №8. с. 57.

33. Тимошенко В.Д., Мельник А.А. «Объяснение развития и изменений в организациях» / Научный журнал «Фундаментальные исследования» - 2012. - № 10. - С. 25-30.
34. Цветкова Е.А. Оценка отраслевого риска на примере строительной отрасли/Е.А. Цветкова. //Финансы и кредит. - 2010. - № 37. - С. 44-48.
35. Шарп У.Ф. Инвестиции. Для использования в учебном процессе студентами вузов, обучающимися по экономическим специальностям / Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бэйли - 2011.- 230 с.
36. Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие / Журнал «Экономика недвижимости». - 2012. - № 4. - С. 41-43.

Приложение А

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена постановлением Госкомстата
От 05.01.04 №1

Форма по
ОКУД
По ОКПО

Код
0301019
075643

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Сибирские отделочные технологии»

(наименование организации)

Номер документа	Дата составления
23	16.02.2016 г.

УТВЕРЖДЕНО:
Приказом организации от 16.02.2014 г. №15
Штат в количестве 40 единиц

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

На период/год с 01 января 2014 г. по 01 января 2016 г.

Структурное подразделение		Должность, специальность	Кол-во штатных единиц	Тарифная ставка	Всего	Примечание
Наименование	Код					
Потапов Василий Николаевич	01	Генеральный директор	1	40 000	40 000	
Семенов Владислав Викторович	01	Заместитель генерального директора	1	35 000	35000	
Иванов Павел Геннадьевич	01	Заместитель генерального директора по строительству	1	35000	35000	
Михайлов Степан Федорович	01	Главный инженер	1	30000	30000	
Смирновский Владимир Викторович	01	Главный инженер проектного отдела	1	30 000	30 000	
Федоров Константин Павлович	01	Заместитель главного инженера	1	25 000	25 000	
Федоров Константин Павлович	01	Заместитель главного инженера проектного отдела	1	25 000	25 000	
Одинцов Кирилл Петрович	01	Главный мастер строительного участка	1	20 000	20 000	
Ольховский Дмитрий Аркадьевич	01	И.О. генерального инженера по комплектующим	1	20 000	20 000	

Продолжение приложения А

Дмитриенко Вероника Михайловна	02	Главный бухгалтер	1	30 000	30 000	
Милюткина Оксана Валерьевна	02	Бухгалтер	1	15 000	15 000	
Иванова Наталья Викторовна	02	Экономист	1	15 000	15 000	
Гайдученко Ирина Геннадьевна	02	Юрист	1	15 000	15 000	
Осипов Константин Юрьевич	03	Менеджер по продажам	1	15 000	15 000	
Федорова Татьяна Павловна	03	Помощник менеджера по продажам	1	12 000	12 000	
Ковалева Елена Дмитриевна	03	Секретарь	1	10 000	10 000	
Шевченко Ирина Ивановна	04	Прораб	1	8 000	8 000	
Шамов Константин Сергеевич	04	Инженер	1	10 000	10 000	
Троско Юрий Алексеевич	04	Начальник участка	1	10 000	10 000	
Сирота Виктор Яковлевич	04	Прораб	1	8 000	8 000	
Румянцев Вячеслав Альбертович	04	Инженер ПТО	1	8 000	8 000	
Михайлин Андрей Анатольевич	04	Начальник ПТО	1	9 000	9 000	
Кондратенкова Надежда Константиновна	04	Начальник участка	1	9 000	9 000	
Картоев Мовли Ахметович	04	Инженер	1	8 000	8 000	
Зубков Павел Сергеевич	04	Инженер	1	8 000	8 000	
Жук Юрий Анатольевич	04	Инженер ПТО	1	8 000	8 000	
Гусев Алексей Вячеславович	04	Прораб	1	8 000	8 000	
Болонин Юрий Васильевич	04	Инженер	1	8 000	8 000	

Генеральный директор
Главный бухгалтер

Потапов В.Н.
Дмитриенко В.М.

Отчет о проверке на плагиат

Информация о документе:

Author: Манастиршина Елена Геннадьевна
 Имя документа: TPU191765.docx
 URL: <http://portal.tpu.ru/cs/TPU191765.docx>
 Дата проверки: 09.06.2016 08:32
 Модули поиска: Интернет (Антиплагиат), Диссертации и авторефераты РГБ, Томский политехнический университет, Цитирования

Текстовые

статистики:

Индекс
 читаемости: **сложный**
 Неизвестные
 слова: **в пределах нормы**
 Макс. длина
 слова: **в пределах нормы**
 Большие слова: **в пределах нормы**
 Тип отчета:

О типах отчетов

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчёте	Доля в тексте
[1] Методы управления пе...	http://coolreferat.com/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B...	Интернет (Антиплагиат)	3.48%	3.48%
[2] Развитие менеджмента...	http://lektcii.net/2-72872.html#1	Интернет (Антиплагиат)	0.19%	3.35%
[3] Реферат: "Планирован...	http://westud.ru/work/268468/Planirovanie-chelovecheskix-res...	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.28%
[4] Развитие теории и пр...	http://refwin.ru/1119726014.html#2	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.27%
[5] Менеджмент в рестора...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a3bc68a5c43b...	Интернет (Антиплагиат)	2.8%	2.8%
[6] Анализ системы управ...	http://coolreferat.com/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7...	Интернет (Антиплагиат)	2.75%	2.75%
[7] Классификация методов...	http://lektcii.net/1-1785.html	Интернет (Антиплагиат)	2.12%	2.33%
[8] ВОПРОС №5 – ЗАКОНОМЕ...	http://studopedia.net/10_103397_vopros---zakonomernosti-prin...	Интернет (Антиплагиат)	1.86%	2.31%
[9] Тихонова, Ольга Бори...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003312000/rsl01003312...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.16%	2.03%
[10] /40799.rtf	http://ref.rushkolnik.ru/v40799/?download=file#2	Интернет (Антиплагиат)	2.01%	2.01%
[11] Диплом, курсовая, ре...	http://kref.ru/infomenedzhment/102593/17.html	Интернет (Антиплагиат)	2.01%	2.01%
[12] Квалификационн ый спр...	http://www.kadrovik.ru/docs/08/posht.mintruda.21.08.98n37.htm	Интернет (Антиплагиат)	1.87%	1.95%

[13] Устинова, Елена Миха...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004592000/rsl01004592...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.06%	1.91%
[14] Луговский, Алексей В...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002740000/rsl01002740...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.61%
[15] Златева Ваня Енчева ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002934000/rsl01002934...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.27%	1.52%
[16] Савина, Юлия Владими...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.16%	1.29%
[17] Менеджмент в моей ор...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3bd68a5d43a...	Интернет (Антиплагиат)	1.18%	1.18%
[18] TPU_VKR_30858.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU185123.pdf	Томский политехнический университет	1.16%	1.16%
[19] Балтаев, Владимир Вл...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003370000/rsl01003370...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.13%	1.06%
[20] Варданян, Ирина Самв...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002817000/rsl01002817...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.08%	1.03%
[21] Белая, Наталья Васил...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.23%	0.98%
[22] Источник 22	http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/04.html	Интернет (Антиплагиат)	0.56%	0.93%
[23] Капаров, Богатыр Мух...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004022000/rsl01004022...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.06%	0.89%
[24] 3 SWOT – анализ - 1 А...	http://skachate.ru/geografiya/36704/index.html?page=3	Интернет (Антиплагиат)	0.89%	0.89%
[25] Методы управления пе...	http://studentbank.ru/view.php?id=68271&p=7	Интернет (Антиплагиат)	0.58%	0.88%
[26] Копач, Дмитрий Богда...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002750000/rsl01002750...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.87%
[27] Рыбакова, Оксана Анд...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003303000/rsl01003303...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.23%	0.81%
[28] Скачать/BANKareferat...	http://www.bankareferatov.ru/files/doc/ref/new_works/BANKAre...	Интернет (Антиплагиат)	0.73%	0.8%
[29] Фан Лемин диссертаци...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004330000/rsl01004330...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.14%	0.76%
[30] Лаврененко, Галина А...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002633000/rsl01002633...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.02%	0.75%
[31] Калиновский, Сергей ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004975000/rsl01004975...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.73%
[32] Маркелов, Валерий Ни...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000221000/rsl01000221...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.7%
[33] Анализ стиля руковод...	http://otherreferats.allbest.ru/management/00122286_0.html	Интернет (Антиплагиат)	0.68%	0.68%
[34] Анализ конкурентоспо...	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2bd68a5d53b...	Интернет (Антиплагиат)	0.66%	0.66%

[35] Источник 35		Цитирования	0.64%	0.64%
[36] Курдюков, Сергей Але...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005465000/rsl01005465...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.62%
[37] Гайсина, Люция Мугта...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004594000/rsl01004594...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.57%
[38] Поварова, Галина Вла...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002801000/rsl01002801...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.48%
[39] Бурчакова, Марина Ан...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000210000/rsl01000210...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.07%	0.44%
[40] Недзиев, Сергей Нико...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004312000/rsl01004312...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.4%
[41] СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫ...	http://mydocx.ru/4-75921.html	Интернет (Антиплагиат)	0.4%	0.4%
[42] Алешина Е. И. Контро...	http://naukovedenie.ru/sbornik12/12-106.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0.33%	0.33%
[43] TPU_VKR_29065.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU183630.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.08%
[44] TPU_VKR_26000.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU179352.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.08%
[45] TPU_VKR_26797.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU180862.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.08%
[46] TPU_VKR_25007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.08%
[47] TPU_VKR_28249.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU182952.pdf	Томский политехнический университет	0.02%	0.07%
[48] TPU_VKR_27868.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU182579.pdf	Томский политехнический университет	0.02%	0.07%

Оригинальные блоки: **71.47%**

Заимствованные блоки: **27.89%**

Заимствование из "белых" источников:

0.64%

Итоговая оценка оригинальности: **72.11%**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Манастиршина Елена Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Петрова Галина Ивановна	д.ф.н., профессор		