

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Управление персоналом в условиях кризиса в компании Общество с ограниченной ответственностью «Современное строительство»

УДК 005.95:005.334

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Новокрещенова Ксения Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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 (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24; 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, 59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23; ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

	организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16; ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22; ПК 37,38,68,69)
Р 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22; ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12; ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15; ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24; ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. Кафедрой истории и философии науки и техники

\_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Новокрещенова Ксения Сергеевна

Тема работы: «Управление персоналом в условиях кризиса в компании Общество с ограниченной ответственностью «Современное строительство»»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Июнь 2017

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b></p>	<p><b>Объект исследования:</b> управление персоналом компании ООО «Современное строительство».</p> <p><b>Требования к процессу исследования :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обоснование актуальности исследования;</li> <li>• формулирование проблемы и гипотезы исследования;</li> <li>• определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования, понятийного аппарата;</li> <li>• глубокое теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблем на основе анализа литературы;</li> <li>• наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы;</li> <li>• самостоятельный и творческий подход;</li> <li>• самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.</li> </ul> <p><b>Особые требования к особенностям функционирования объекта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследовать содержание методик оценки деятельности по управлению персоналом;</li> <li>- Оценить деятельность по управлению персоналом в условиях кризиса в компании ООО «Современное строительство»;</li> <li>- Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в условиях кризиса.</li> </ul>
<p><b>Перечень вопросов которые подлежат исследованию, разработке и проектированию</b></p>	<p><b>Цель работы</b> – оптимизация управления персоналом в условиях кризиса в компании Общество с ограниченной ответственностью «Современное строительство».</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном</b></p>	

**языках:**

1. ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ 3. КОМПАНИИ ООО «СОВРЕМЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО» В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

**Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику**

**Задание выдал руководитель :**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент :**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
О-11И21	Новокрещенова Ксения Сергеевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Специальность подготовки – 380303 «Управление персоналом»  
 Уровень образования – бакалавр  
 Кафедра истории и философии науки и техники  
 Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
 Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		01.06.2017
Дата Контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
01.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
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
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	К.ф.н., доцент		

**СОГЛАСОВАНО**

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии Науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – состав работников, осуществляющих трудовые функции в рамках организации.

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Кадровое планирование – целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Аттестация - подтверждение квалификации, уровня знаний и умений работника.

Мотивация - побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Текучесть кадров – норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу.

Ротация кадров – регулярная сменяемость кадров в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место».

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации.

ЭТП – Электронная торговая площадка.

ПБ – Промышленная безопасность.



ОТ – Охрана труда.

ПВК – Профессионально-важные качества.

ВВП – Внутри валовый продукт.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 90 с., 7 рис., 9 табл., 45 источника, 2 прил.

Ключевые слова: управление персоналом, социально-экономический кризис, кризис, строительная организация, текучесть персонала, мотивация персонала.

Объект исследования – управление персоналом компании ООО «Современное строительство». Предмет исследования – совершенствование методов управления персоналом в строительной компании в условиях кризиса.

Цель исследования – оптимизация управления персоналом в условиях кризиса в компании Общество с ограниченной ответственностью «Современное строительство».

В процессе исследования проводился анализ основных проблем управления персоналом организации в условиях кризиса, исследовались механизмы, стратегия и тактику управления персоналом в данных условиях.

В результате исследования были разработаны рекомендации по оптимизации процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса.

Степень внедрения: данные проектные предложения по совершенствованию процессов управления персоналом в условиях кризиса используются в ООО «Современное строительство» (г. Томск).

Область применения: проектные предложения по оптимизации процессов управления персоналом в условиях кризиса могут быть использованы в других строительных организациях, осуществляющих свою деятельность на территории других регионов Российской Федерации.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование современных методов управления персоналом в строительной организации в условиях кризиса.

В будущем планируется разработка наиболее новых проектов оптимизации процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса с учетом состояния дел на предприятии в конкретный период.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	12
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.....	15
1.1. Основные черты протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства.....	15
1.2. Методы и механизмы управления персоналом организации с целью решения возникших проблем в условиях кризиса.....	21
1.3. Стратегия и тактика управления персоналом в условиях кризиса.....	29
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «СОВРЕМЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО» В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА.....	36
2.1. Специфика деятельности компании ООО «Современное строительство» и анализ кадрового состава.....	36
2.2. Исследование особенностей процесса управления персоналом и деятельности кадровой службы ООО «Современное строительство».....	49
2.3. Оптимизация процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** состоит в том, что современные предприятия работают не в идеальных рыночных условиях, на их деятельность оказывают большое влияние внешние и внутренние факторы, при этом возможны любые аномалии, затрагивающие экономические, социальные и трудовые отношения.

В настоящее время наша страна, вместе со всеми другими государствами переживает международный экономический кризис, кризис системный, самый масштабный из всех, которые когда-либо случались в мире, кризис, грозящийся окончиться полной сменой международной экономической системы, взамен которой еще не придумана модель экономического взаимодействия между странами и государствами.

Любой финансовый экономический кризис отражается на жизни населения, он оказывает существенное влияние на все сферы жизни и деятельности человечества.

В том числе кризис в экономике оказывает влияние на строительную сферу, которая, является, в некоторой степени, индикатором экономической ситуации в стране по оценкам некоторых экономистов и аналитиков, среди которых Андреева Г.С., Костюченко В.В., Побегайлов О.А., Ларкина А.А., Милохова Н.М., Сороколет И.И., Кокошникова А.О., Рязанцева Н.Е. Яруллина Л.Р., Сучкова Т.В., Сафин Д.А., Ирагимов Р.И., Хурамшин А.Ф.

Кризисное состояние российской экономики менее чем наполовину обусловлено внешними, общемировыми тенденциями. Значительная часть причин кризиса обусловлена особенностями российской экономики.

Мировой кризис лишь обострил существующие проблемы. Характерными чертами сегодняшнего кризиса в России являются следующие факторы: перенасыщенность экономики деньгами; рост финансового сектора значительно опережает рост сектора реального; резкий обвал российских фондовых рынков; падение инвестиционной привлекательности России и как

следствие массовый отток капитала из страны; низкие темпы роста производительности труда в сравнении с темпом роста доходов; зависимость российской экономики от спроса на материалы и сырье в первой стадии обработки и энергоносители и т.п.

Опыт показывает, что кризисных ситуаций можно избежать, если правильно строить кадровую политику на предприятии, обеспечить разработку эффективной стратегии управления персоналом.

**Объект исследования:** управление персоналом компании ООО «Современное строительство».

**Предмет исследования:** совершенствование методов управления персоналом в строительной компании в условиях кризиса.

**Цель исследования:** оптимизация управления персоналом в условиях кризиса в компании Общество с ограниченной ответственностью «Современное строительство».

Достижению цели поможет решение следующих задач:

1. Рассмотреть основные черты протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства.

2. Выделить основные проблемы управления персоналом организации в условиях кризиса, исследовать механизмы, стратегию и тактику управления персоналом в данных условиях.

3. Разработать рекомендации по оптимизации процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса.

**Структура работы.** Первая глава посвящена основным чертам протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства; рассмотрены методы и механизмы управления персоналом организации с целью решения возникших проблем в условиях кризиса; описаны стратегия и тактика управления персоналом в условиях кризиса.

Во второй главе проведено исследование особенностей процесса управления персоналом компании ООО «Современное строительство» и

разработаны меры оптимизации процессов управления персоналом данной строительной организации в условиях кризиса.

**Методы исследования:**

1. Теоретические: анализ литературы; интерпретация теоретических данных.
2. Эмпирические: опрос, наблюдение, интервью.

При подготовке ВКР использован широкий круг современной литературы по управлению персоналом, в том числе в сфере строительной отрасли. Были изучены различные публикации, размещенные в журналах «Управление персоналом», «Маркетинг в России и за рубежом» и «Маркетинг», посвященные управлению персоналом. Данные материалы дали возможность рассмотреть структурные компоненты управления персоналом в условиях кризиса.

Корпоративные материалы и официальный сайт в Интернете строительной компании ООО «Современное строительство» стали основой написания практической части.

**Практическая значимость** ВКР заключается в разработке рекомендаций по оптимизации процессов управления персоналом строительной организации ООО «Современное строительство» в условиях кризиса. Оптимизированная система управления персоналом позволит обществу с ограниченной ответственностью ООО «Современное строительство» занять более выгодную нишу и лидирующие позиции в сфере строительного комплекса.

# **ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу проблемы кризисного состояния строительной отрасли в современных условиях экономики в Российской Федерации.

Рассматриваются основные черты протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства. Выделены проблемы управления персоналом организации в условиях кризиса, его механизмы, тактика и стратегия.

Информация первой главы необходима для изучения, так как в дальнейшем будем разрабатывать меры по оптимизации процесса управления персоналом в условиях кризиса в реально существующей строительной компании г. Томска Общества с ограниченной ответственностью «Современное строительство».

## **1.1. Основные черты протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства**

Целью параграфа является анализ основных черт экономического кризиса в строительной отрасли.

В настоящее время Россия и другие государства переживает экономический кризис, который является самым масштабным из всех, которые когда-либо случались в мире.

Экономический кризис, во-первых, отражается на жизни каждого гражданина, касается всех сфер жизнедеятельности. Как показывает практика, в условиях кризиса проблемы возникают на предприятиях строительной отрасли [20. С. 74-81].

Прежде чем анализировать основные черты протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства, определим специфические особенности строительной отрасли.

Строительство является одной из ведущих отраслей национальной экономики России, роль которой заключается в создании условий, соответствующих для поступательного развития страны, формировании и модернизации производственных и непроизводственных основных средств.

Строительная отрасль – неотъемлемая и важнейшая составляющая экономики России, которая связана со всеми отраслями народного хозяйства.

Строительная отрасль представляет сложный комплекс, включающий множество хозяйствующих субъектов: инвесторы, заказчики-застройщики, проектные организации, строительно-монтажные предприятия, строительные организации различной направленности по видам работ.

Строительная индустрия является индикатором качества жизни общества и социально-экономического развития не только региона в отдельности, но и страны, в целом. От положения в жилищном секторе страны и ее регионов во многом зависит решение острейших вопросов их современного развития. Это обуславливается рядом факторов:

- во-первых, возможностью использования сбережений населения для целей внутреннего накопления, что будет способствовать укреплению финансовой системы страны и ее регионов;

- во-вторых, непосредственной и реальной отдачей средств, используемых для повышения уровня жизни населения;

- в-третьих, влиянием жилищного строительства на решение проблемы занятости [24. С. 122-123].

Основным фактором, сдерживающим в условиях кризиса 2008— 2009 гг. инвестиционную активность строительных организаций, является недостаток собственных финансовых средств. Причем в связи с экономическим кризисом нехватка собственных средств увеличилась. Под влиянием кризиса, по данным Госкомстата, выросло количество



респондентов, указывающих на неопределенность экономической ситуации: с 11 % в 2007 г. до 33 % в 2008 г. и 48 % в 2009г.

К основным факторам, ограничивающим инвестиционную деятельность в строительстве, относятся:

- увеличение процентов за пользование коммерческим кредитом;
- снижение спроса на строительную продукцию.

По данным Госкомстата, в 2007г. респонденты не выделяли недостаток собственных оборотных средств в качестве фактора, сдерживающего производственную деятельность строительных организаций.

При этом в качестве таких факторов назывались:

- высокий уровень налогов;
- высокая стоимость материалов, конструкций и изделий;
- конкуренция;
- неплатежеспособность заказчиков.

Однако в 2008 г. в связи с системным экономическим кризисом и снижением доступа строительных предприятий к внешним источникам финансирования нехватка оборотных средств вышла на первый план. Кроме того, большинство респондентов в 2008—2009 гг. указывали в качестве сдерживающих факторов развитие строительного комплекса неопределенность экономической ситуации, высокий процент кредитных ресурсов и снижение спроса на строительную продукцию и услуги.

На сегодняшний день строительная отрасль остается одной из основных бюджет формирующих отраслей в Российской Федерации, на долю которой приходится около 6 % ВВП.

С одной стороны, на данную отрасль продолжает оказывать негативное влияние экономический кризис, с другой – экономические реформы 2016 года создают условия для положительной динамики.

Строительный сектор характеризуется цикличностью, поэтому на него всегда будут оказывать влияние существующие тенденции в национальной экономике.

Кризис в российской экономике неблагоприятным образом сказался на строительной отрасли: влияют мировые цены на нефть, инфляция, уровень спроса и предложения, ипотечное кредитование и его доступность для населения, состояние валютного курса, санкции и внешнеполитическая ситуация и др.

Строительная отрасль на сегодняшний день имеет ряд трудностей:

- Падение спроса на жилую недвижимость, которое обусловлено ростом инфляции и сокращением реальных доходов населения;
- Снижение цен на рынке недвижимости;
- Отсутствие инвестиций в отрасль;
- Высокий уровень налогов;
- Высокие ставки по ипотечным займам;
- Низкий уровень доверия у населения к долевному типу строительства, а также отсутствие со стороны государства достаточных гарантий;
- Низко развитая инфраструктура в инженерной сфере;
- Дефицит энергии;
- Санкции, которые усложняют общение с контрагентами;
- Рост цен на строительные материалы и на строительные-монтажные работы;
- Наличие административных барьеров для строительных компаний [4. С. 163-165].

Говорить о восстановлении темпов роста в строительстве возможно только при изменениях в положительную сторону общего состояния экономики.

Одновременно, за последние два года (2015-2016 гг.) в отрасли строительства произошли и некоторые положительные изменения. Во-первых, постепенно происходит переориентация с государственного управления компаниями на регулирование в секторе инвестиций, ориентированных на строительную отрасль. Во-вторых, существенно выросло число лизинговых компаний, инжиниринговых и маркетинговых

служб. Кроме того, появились и развиваются государственные структуры ценообразования и сертификации. Началось реформирование института саморегулирования отрасли. Функционирует электронная торговая площадка (ЭТП), для сектора электронных торгов была сформирована законодательная база, гарантирующая более высокий уровень проведения и организации конкурсов. Но стоит заметить, что разработанные законы по большей части требуют доработки для реального повышения эффективности.

В 2016 году Россия смогла подняться на 40-е место в рейтинге «Всемирного банка «Doing Business» [28].

Данный рейтинг оценивает 190 стран по десяти индикаторам ведения бизнеса, один из которых – это «Получение разрешения на строительство».

Начиная с 2014 года, Россия демонстрирует уверенный рост по данному показателю: перемещение с 178-го на 115-е место. В частности, в Москве за это время количество процедур сократилось в 2,5 раза (с 36 до 14 процедур), пять процедур были исключены за последний год.

Снижению административных барьеров в строительстве поспособствовало:

- развитие онлайн-сервисов и системы электронных услуг,
- обеспечение доступа для застройщиков к информации об условиях и ограничениях использования территорий,
- исключение требования документов от заявителя, которые имеются в распоряжении органов власти.

Развитие и перспективы строительного сектора России зависят от ряда факторов, но ключевыми из них являются материальное и финансовое обеспечение. Перспективы отрасли необходимо улучшать за счет роста качества и конкурентоспособности. Крайне важен переход на экологически чистые материалы и современные конструкции, обладающие большим ресурсом и надежностью. Также необходимо повысить уровень качества жилья с позиции экологической безопасности, энергетической эффективности и уровня комфорта. При всех этих преобразованиях сектор

строительства станет высокотехнологичным и способным быстро интегрироваться в мировой рынок [1. С. 108-114].

Рассматривая основные черты протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства, важно сказать, что они способствуют возникновению конфликтных ситуаций на предприятии.

К наиболее частым причинам конфликтов в трудовых коллективах предприятий, находящихся в состоянии системного кризиса, можно отнести:

- отсутствие четкого распределения функций, полномочий и ответственности;
- не разработанность четких критериев результативности деятельности работников;
- недостаточная информированность работников;
- нерациональное распределение работ в подразделениях.
- необоснованное нормирование, неритмичное снабжение производства комплектующими, несоответствие технической базы, нерациональность графиков рабочего времени, плохие условия труда и т.д. также порождают конфликты между подчиненными и руководителями.

В заключении можно сделать вывод, о том, что был проведен анализ существующих проблем управление персоналом в условиях кризиса предприятия или организации. На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что управление персоналом в условиях кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, многогранную, тщательно спланированную и продуманную деятельность, которая базируется на системе научных знаний и положений. На момент, когда предприятие находится в тяжелых финансовых условиях, с персоналом может возникать множество проблем, которые обусловлены, в первую очередь, недостатками существующих на предприятии элементов системы управления персоналом.

Итак, можно сделать вывод о том, что в настоящее время наблюдаются условия финансово-экономического кризиса в экономике страны.

В связи с наступлением общего мирового экономического кризиса, отразившегося на всех сферах жизнедеятельности страны и каждого гражданина, повысился уровень инфляции, что повлекло за собой повышение цен на товары и продукты первой необходимости, снизилась покупательская способность населения в целом. Кризис коснулся и строительной отрасли, что повлияло на показатели финансовых результатов многих предприятий.

Повышение уровня конкурентоспособности организации в условиях экономического кризиса определяется качеством имеющегося персонала, характеристиками его квалификации, потенциала, сплоченности, лояльности к организации и мотивацией к профессиональной деятельности.

Управление предприятием в условиях кризиса является предметом заботы не только его руководителей, собственников, но и множества взаимодействующих с ним предприятий и организаций.

В связи с нестабильной экономической ситуацией возникает ряд проблем в эффективном управлении трудовым потенциалом на строительных предприятиях, что именно в такие кризисные периоды оказывает большое влияние на снижение уровня жизни людей и на ухудшение качества рабочей силы.

## **1.2. Методы и механизмы управления персоналом организации с целью решения возникших проблем в условиях кризиса**

Цель параграфа: выделить основные проблемы управления персоналом, возникающие в кризисных условиях экономики, в результате чего рассмотреть механизмы и методы управления персоналом

Участившиеся кризисы в экономике показали, что современные предприятия работают не в идеальных условиях, на их деятельность

оказывают большое влияние внешние и внутренние факторы, при этом, возможны любые аномалии, затрагивающие экономические, социальные и трудовые отношения.

Многим предприятиям кризисных ситуаций удастся избежать при правильном построении кадровой политики и обеспечении разработки эффективной стратегии управления персоналом.

Персонал предприятия – это совокупность постоянных работников, получивших необходимую профессиональную подготовку и (или) имеющих опыт практической работы.

Практика показывает, что часто, когда организация находится в тяжелых условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антикризисных механизмов уходят на задний план.

В особенности страдают вопросы контроля системы управления персоналом.

Ситуация позволяет выделить ряд наиболее часто встречающихся проблем в системе управления человеческими ресурсами:

- низкая производительность труда;
- высокая текучесть кадров;
- дефицит квалифицированного персонала;
- уход сотрудников из компании;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ;
- отсутствие мотивации персонала;
- отсутствие инициативы работников;
- напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой факторов на предприятии и высоким числом конфликтных ситуаций.

Данные проблемы являются следствием рыночной несостоятельности предприятия. Тем не менее, такое количество вопросов, связанных с

человеческими ресурсами, ставит необходимость включения в антикризисную стратегию программы совершенствования системы управления персоналом [44. С. 185-188].

Прежде чем рассматривать методы и механизмы управления персоналом организации с целью решения возникших проблем в условиях кризиса, определим характеристики трудового потенциала строительного предприятия (рис. 1).

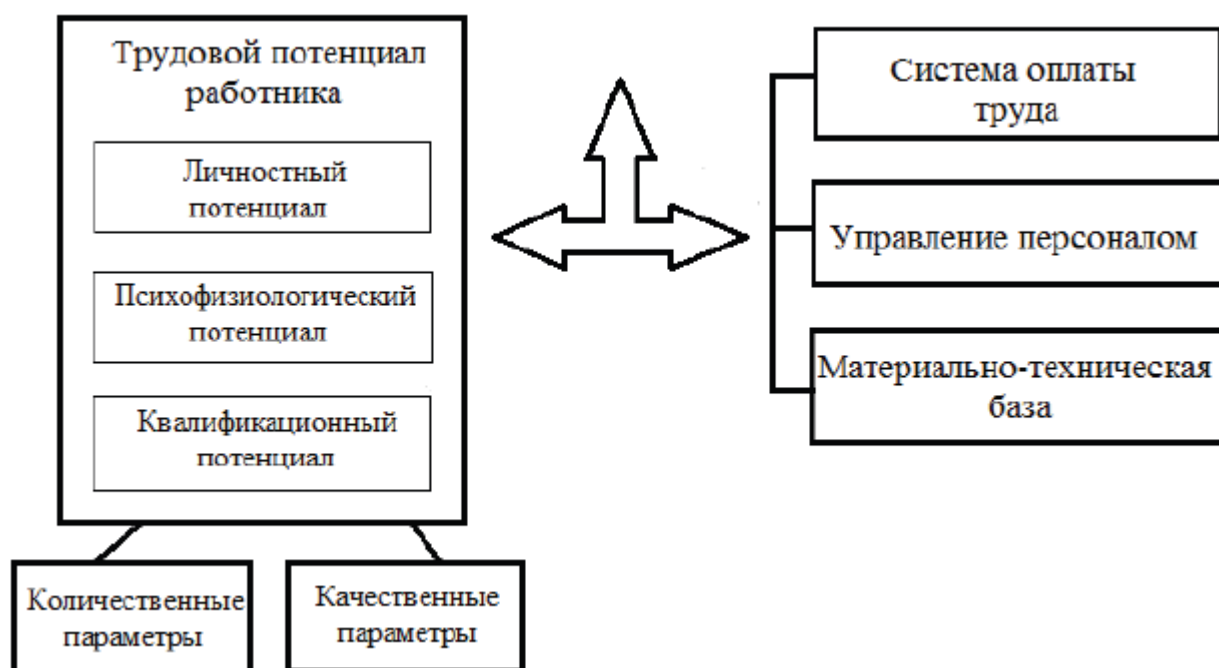


Рисунок 1 – Структура трудового потенциала строительного предприятия

Параметры трудового потенциала – это переменные показатели, величина которых оказывает значительное влияние на развитие трудового потенциала строительного предприятия.

Для управления эффективностью трудового потенциала строительного предприятия необходима такая система параметров, которая может количественно дать характеристику любой составляющей потенциала. Это значительно упростит процедуру анализа и даст возможность оценить, как изменится трудовой потенциал благодаря внедрениям и принятым мерам.

К количественным параметрам трудового потенциала строительного предприятия относятся следующие:

- численность персонала (рассматривается излишек/недостаток персонала);
- функциональная структура персонала (изучается степень закрепления функций предприятия за его работниками);
- фонд рабочего времени (анализируется количество простоев по вине работников);
- уровень производительности труда (оценивается, насколько производственные рабочие выполняют норму выработки).

Группа качественных параметров включает в себя личностную, психофизиологическую и квалификационную характеристику, поэтому

содержит большее количество параметров:

- степень удовлетворенности трудом;
- отношение к труду и профессионально-квалификационному росту;
- уровень взаимопомощи и конфликтности в коллективе;
- уровень работоспособности;
- уровень заболеваемости;
- уровень стрессоустойчивости;
- степень способности персонала к самообучению, изобретательству и повышению квалификации;
- уровень сбалансированности персонала по возрасту и стажу работы;
- степень соответствия образования занимаемой должности;
- степень соответствия сложности работы уровню квалификации работников;
- скорость и качество выполнения работ [33. С. 108-110].

Развитию трудового потенциала строительного предприятия служит повышение эффективности рассмотренных параметров.



Суть экономической эффективности заключается в том, чтобы из доступных предприятию ресурсов получать больше результатов производства, окупив затраты на приобретение ресурсов.

Совершенствование системы управления персоналом является одним из направлений антикризисной стратегии предприятия, что должно быть отражено в антикризисной программе.

Эта программа должна предусматривать переориентацию на принципиально новые цели и методы работы с персоналом (схема на рис. 2).

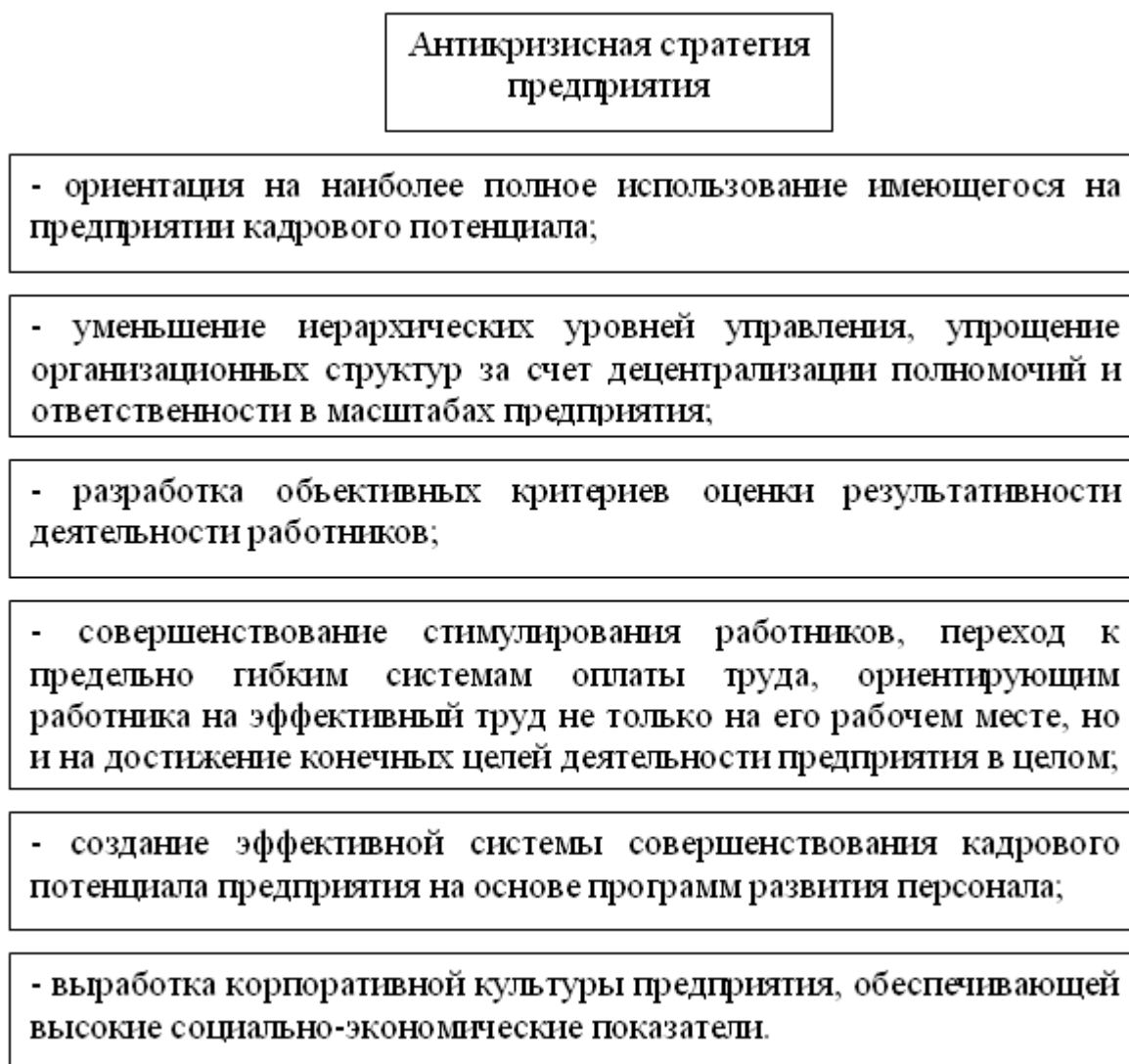


Рисунок 2 – Схема совершенствования системы управления персоналом как направление антикризисной стратегии предприятия

Методы управления являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, чтобы достичь цели управления организацией.

В экономической литературе выделяются следующие методы управления персоналом (рис. 3):



Рисунок 3 – Традиционные методы управления персоналом

Способы административно-правового воздействия могут быть представлены следующим образом (рис. 4) [25. С. 11].

Социально-психологические методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на использовании закономерностей социологии и психологии.

В соответствии с масштабами и способами они бывают социологическими, направленными на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологическими, целенаправленно воздействующими на внутренний мир конкретной личности.

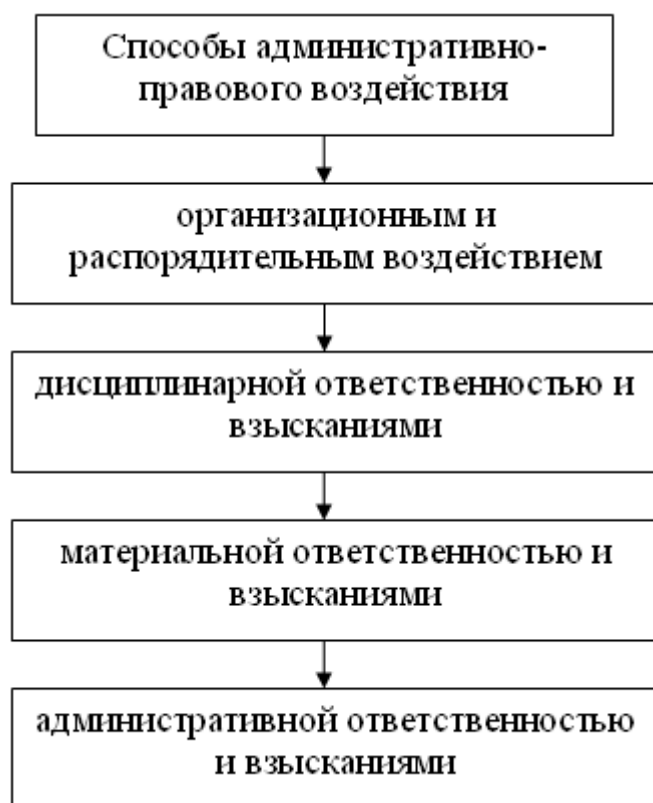


Рисунок 4 – Способы административно-правового воздействия

Экономический кризис 2014-2015 года обусловил необходимость оптимизации деятельности большинства российских организаций, сокращения их расходов, в том числе на персонал.

В условиях сокращения численности персонала отмечается рост как внешних кадровых рисков со стороны увольняемых работников (потеря ценной информации, репутационные издержки и т. п.), так и внутренних - со стороны оставшихся на работе сотрудников (снижение управляемости, конфликты, ухудшение морально - психологического климата в коллективе, стрессы сотрудников и пр.).

В связи с этим, особую актуальность приобретают вопросы совершенствования технологии сокращения персонала с целью минимизации кадровых рисков.

Одним из направлений совершенствования технологии сокращения персонала является применение методов управления персоналом

организации аутплейсмента – содействия в трудоустройстве сокращаемым сотрудникам.

Под аутплейсментом (от англ. *outplacement* - трудоустройство уволенных) понимают, как, услуги по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала, так и услуги по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом. По сути это форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая оказание помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам [42. С. 186-192].

Также под аутплейсментом следует подразумевать консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя. Основная причина прибегнуть к программам аутплейсмента сотрудников - желание избежать стрессовых ситуаций, как для работников, так и для работодателей. Для первых важно быть уверенными, что они после ухода из компании будут гарантированно трудоустроены [23. С. 83].

Для вторых важно сохранить доброе имя, как среди оставшихся сотрудников, так и за стенами компании. Для компаний аутплейсмент выгоден еще и потому, что их бывшие сотрудники гарантированно не переходят к конкурентам (данное условие зачастую оговаривается при предоставлении услуги аутплейсмента).

В России классические программы аутплейсмента применяются редко.

Если целью классической программы является гарантированное трудоустройство на работу, которая соответствует уровню образования работника и его прежней заработной плате, то программы аутплейсмента российских предприятий, как правило носят фрагментарный характер и заключаются в проведении психологического собеседования с увольняемым работником, помощь в составлении резюме и т.п., но не гарантированное трудоустройство.

Таким образом, использование различных методов и механизмов управления персоналом организации, таких как упрощение организационной структуры, планирование и оптимизация численности персонала, совершенствованию процесса подбора, отбора и найма персонала, объективная оценка персонала, мотивация и стимулирование труда, профессиональное обучение и развитие сотрудников, выработка корпоративной культуры, аутсорсинг, аутплейсмент, становится все более необходимо и актуально для российских предприятия в условиях экономического кризиса.

### **1.3. Стратегия и тактика управления персоналом в условиях кризиса**

Задача параграфа: описать стратегию и тактику процесса управления персоналом в условиях кризиса на современном предприятии.

Современные предприятия работают не в идеальных рыночных условиях, на их деятельность оказывают большое влияние внешние и внутренние факторы, при этом возможны любые аномалии, затрагивающие экономические, социальные и трудовые отношения.

Опыт показывает, что кризисных ситуаций можно избежать, если правильно строить кадровую политику на предприятии, обеспечить разработку эффективной стратегии управления персоналом.

Кризис, как известно, достаточно сложный и многогранный этап в экономике, несущий массу противоречий. Очень важным будет осознание того, что эффективная система управления человеческими ресурсами требует глобального пересмотра, иначе это может привести к тотальному краху всей системы организации. В кризисной ситуации система изменчива и она, собственно говоря, меняется. Банковская система кредитов усложняется и становится жестче. Спрос, в связи с вынужденной экономией снижается. Разумеется, эти, и другие, сопутствующие процессы, сказываются на деятельности компаний; снижаются показатели рентабельности и оборота.

Главной целью фирм становится выживание. Одной из наиболее частых стратегий в такой ситуации становится снижение собственных расходов, зачастую как раз посредством снижения издержек на содержание персонала.

Важно задуматься о том, как сделать саму систему более экономичной, определив при этом показатели эффективности работы сотрудников и производительность труда, а также все производные и переменные, связанные с этими индикаторами. Под производными подразумеваются качества сотрудников: (персональные и профессиональные), мотивированность и лояльность персонала. Желание персонала эффективно и продуктивно трудиться, зависит от множества факторов, таких как имидж и стабильность организации, заинтересованность в выполнении самой работы, социальный пакет и оплата труда, и множество других возможностей и поощрений, которые сулит компания. Разумеется, в кризисных условиях стабильное положение сотрудников также под ударом из-за возможности сокращения и снижения оклада, за счет дополнительной рабочей нагрузки и ликвидации преференций и социальных пакетов. Чтобы все, выше перечисленное, не привело к краху предприятия, стоит продумать и внедрить решения по сохранению и повышению эффективности деятельности системы по управлению персоналом [17. С. 52].

Гибкость – это важный показатель в современных условиях в целом, а во времена кризиса особенно. Система управления кадрами должна достаточно быстро реагировать на изменения, за которыми, порой, трудно угнаться. Все мероприятия связанные с оптимизацией, отбором, оценкой и адаптацией персонала порой должны проводиться молниеносно быстро и, что важно, правильно, с учетом сложившейся ситуации.

Таким образом, стратегия управления персоналом включает сопоставление организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определения несоответствия между ними [5. С. 46-50].

Стратегия управления персоналом должна содержать меры, призванные своевременно обеспечить предприятие работниками необходимой квалификации и в необходимом количестве, способствовать наиболее полной реализации их потенциальных возможностей и повышению производительности труда при изменении ситуации на рынке.

Перечислим основные направления стратегии управления кадрами организации:

- разработка новой, приспособленной к реальным условиям, организационной структуры управления предприятием, способной быстро реагировать на изменение внешней и внутренней среды;
- использование более эффективных методов управления;
- осуществление мер по повышению квалификации сотрудников организации;
- поиск, привлечение, подбор, отбор и найм персонала;
- организация достойной заработной платы и стимулирующих премий;
- выбор формы и методов стимулирования труда персонала;
- охрана труда, техника безопасности сотрудников.

Менеджмент организации должен определить приоритеты, т.е. области несоответствия, на которых, в первую очередь, следует сосредоточить ограниченные организационные ресурсы.

На многих российских предприятиях эффективность управления персоналом сегодня явно недостаточна. В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции и нестабильности такая кадровая политика неоправданна и чревата тяжелыми последствиями для предприятия.

В настоящее время работник оказывается более заинтересованным в том, чтобы иметь постоянную, хорошо оплачиваемую работу, но спрос на высококвалифицированный труд возрастает, и работник, который так нужен предприятию, может, соблазнившись более привлекательными условиями труда или перспективами роста, перейти на другое предприятие.

Формирование стратегии управления персоналом предприятия во многом зависит от его кадровой политики.

На практике провести разграничения между ними достаточно сложно. Объективная потребность в кадровой политике как ориентире мышления при принятии управленческих решений возникает в связи с тем, что от персонала – наиболее сложного и перспективного, потенциально неисчерпаемого ресурса организации – зависит ее выживание и конкурентоспособность на рынке.

В рамках определенной стратегии управления человеческими ресурсами могут существовать различные варианты осуществления кадровой политики.

Игнорирование специфических подходов в осуществлении кадровой политики привело к тому, что на многих российских предприятиях эффективность управления персоналом сегодня явно недостаточна. Это является главной причиной резкого снижения качества работы и конкурентоспособности в условиях нынешнего кризиса.

На каждом предприятии стратегия управления персоналом и кадровая политика в условиях кризиса должны быть направлены на реализацию конкретных целевых задач, среди которых наиболее важными являются:

- планирование численности персонала;
- отбор персонала;
- оптимизация численности персонала.

Планирование численности персонала. Разработка стратегии управления персоналом и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации невозможны без реализации процесса планирования численности персонала предприятия.

Основная цель планирования численности персонала заключается в том, чтобы обеспечить реализацию планов предприятия с точки зрения обеспечения производственного цикла работниками необходимой



численности, квалификации, производительности и издержек на их поиск, набор и подбор.

Несовершенное планирование численности сотрудников может привести к потере ценных человеческих ресурсов.

Приведём пример. Так неспособность большинства российских предприятий предугадать кризис в форме «шоковой терапии» в 1992 году, и соответствующим образом спланировать численность своего персонала заставила их руководителей предпринимать срочные меры по сокращению рабочей силы и издержек на нее. Те предприятия, которые такие меры не приняли, потерпели разорение.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты работы предприятия благодаря:

- оптимизации использования потенциальных способностей персонала;

- совершенствованию процесса приема на работу;

- развитию и профессиональному обучению.

План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения на предприятии. Реализация этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации цели предприятия с наименьшими издержками;

- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда;

- знанию собственных потребностей в рабочей силе на длительную перспективу, что дает предприятию возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Наиболее распространенной формой формализации в работе с персоналом является подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

В зависимости от источников формируется стратегия привлечения персонала, задающие ее методы.

Оптимизация численности персонала предприятия может быть вызвана различными причинами, но всегда она актуальна в условиях кризиса, когда необходимо сокращение совокупных затрат на оплату труда и повышение эффективности использования персонала.

Важно отметить, что если процесс оптимизации осуществляется в соответствии со стратегией управления персоналом и в плановом порядке, то это не влечет за собой увольнения или перемещения большого количества сотрудников и не отражается на показателях работы предприятия.

Потребности организации в сотрудниках постепенно меняются под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

В условиях кризиса необходимо:

- обеспечить соблюдение трудового законодательства;
- выработать четкие и максимально объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению;
- предоставить сотрудникам информацию о причинах увольнения, критериях отбора, компенсации увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию и т.п.;
- оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве.

Приняв решение о сокращении, и определив увольняемых сотрудников, руководство должно как можно скорее и последовательней воплотить его в жизнь. Затягивание с сокращением не только не позволяет

предприятию сократить издержки, но и крайне негативно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе [5. С. 49-50].

Подводя итог, важно сказать, что кадровой политикой в условиях кризиса можно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к условиям кризиса, изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

В условиях финансово-экономического кризиса формирование стратегии управления персоналом является важным направлением совершенствования всей кадровой работы на предприятии. Вызвано это тем, что на эффективность использования персонала предприятием оказывают большое влияние внутривозовские и внешние факторы, количество которых и степень воздействия на персонал предприятия возрастает с развитием мирового рынка или возникновением кризисной ситуации.

В результате важно сказать, что в довольно сложный период для любой организации – период кризиса, необходимо разрабатывать программы, направленные на поддержание потенциала сотрудников, разрабатывать систему стимулирования, грамотно проводить анализ текущей деятельности предприятия, формировать золотой запас сотрудников, подбирать нужных специалистов, но не разбрасываться теми ресурсами, которыми обладает организация. Задача специалиста по работе с персоналом в ситуации кризиса – поддержать сотрудников, проявить заботу о них, заблаговременно предупредить о возможных изменениях. Это, безусловно, очень важно, потому что персонал является ключевым ресурсом, за счет которого организация достигает самых высоких результатов в своей деятельности.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «СОВРЕМЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО» В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА**

### **2.1. Специфика деятельности компании ООО «Современное строительство» и анализ кадрового состава**

Объектом исследования в работе явилось проектно-строительная компания ООО «Современное строительство», г. Томска.

Юридический адрес предприятия: г. Томск, ул. Загорная 74б офис 2

ООО «Современное строительство» это компания по проектированию и строительству загородных домов и поселков:

- проектирование жилых домов, которые соответствуют требованиям проектирования домов;
- строительство домов и их законная регистрация;
- разработка дизайн проекта;
- ремонтно-отделочные работы;
- монтажные и пусконаладочные работы инженерных сетей;
- строительно-монтажные работы.

Миссией ООО «Современное строительство» являются удовлетворение общественных потребностей и потребностей заказчиков и потребителей в работах, в услугах — строительство и ремонт объектов промышленной и социальной сферы, — наиболее эффективным и безопасным способом с использованием.

Общество рассматривает эффективность и прибыльность как основные цели своей деятельности. Совершенствование бизнес-процессов, оптимизация затрат, ориентир на модернизацию оборудования и инвестирование в развитие производственной базы обеспечат устойчивую и стабильную работу структурных подразделений ООО «Современное строительство» в перспективе [26].

Проектно-строительная компания ООО «Современное строительство» на протяжении всей своей деятельности ведет активное строительство индивидуальных и многоквартирных жилых домов, производственных и торговых помещений, разнообразных объектов недвижимости социального и бытового назначения

ООО «Современное строительство» – это компания, которая строит и реализует различные объекты в Томске.

Основные приоритеты в работе компании - качество и долговечность построенных зданий. Главное отличие – это надежные кирпичные дома высокой комфортности.

Качество и объём возводимых домов делают компанию одной из лучших на рынке. Кирпич – это не технология массовости. Такие дома ценятся во все времена, а наши специалисты сочетают их высокие качества с индивидуальностью каждого проекта [26].

Компания очень серьезно относится к вопросам удешевления строительства без потерь надежности и эффективности, именно поэтому мы создали отдельный производственный участок для выработки высококачественных штукатурных и кладочных растворов.

Двигаясь по пути внедрения современных технологий, мы также приступили к строительству на территории Томска крупной производственной базы для изготовления новых строительных материалов.

Преимуществами строительно-монтажной компании ООО «Современное строительство» являются следующие факторы:

1. Большое количество выполненных работ.
2. Комплексный подход от разработки концепции, поиска земли, последующего проектирования, составления сметной стоимости объекта и строительства объекта.
3. Бесплатные юридические консультации в сфере строительства.
4. Отсутствие посредников, надежные поставщики, производители качественные строительные материалы и оборудование.

5. Бесплатный предварительный расчет на строительство дома.
6. Фото отчет по запросу клиента о ходе строительства.
7. Сертификаты и прочие документы на используемые строительные материалы.
8. Предоставление проектной документации и технического задания для чёткого согласования с клиентом заказа.
9. Помощь в строительстве дома с программой ипотечное кредитование на строительство индивидуального жилого дома, сотрудничество с надежными банками.

Обратимся к организационной структуре компании ООО «Современное строительство» (рис. 5).

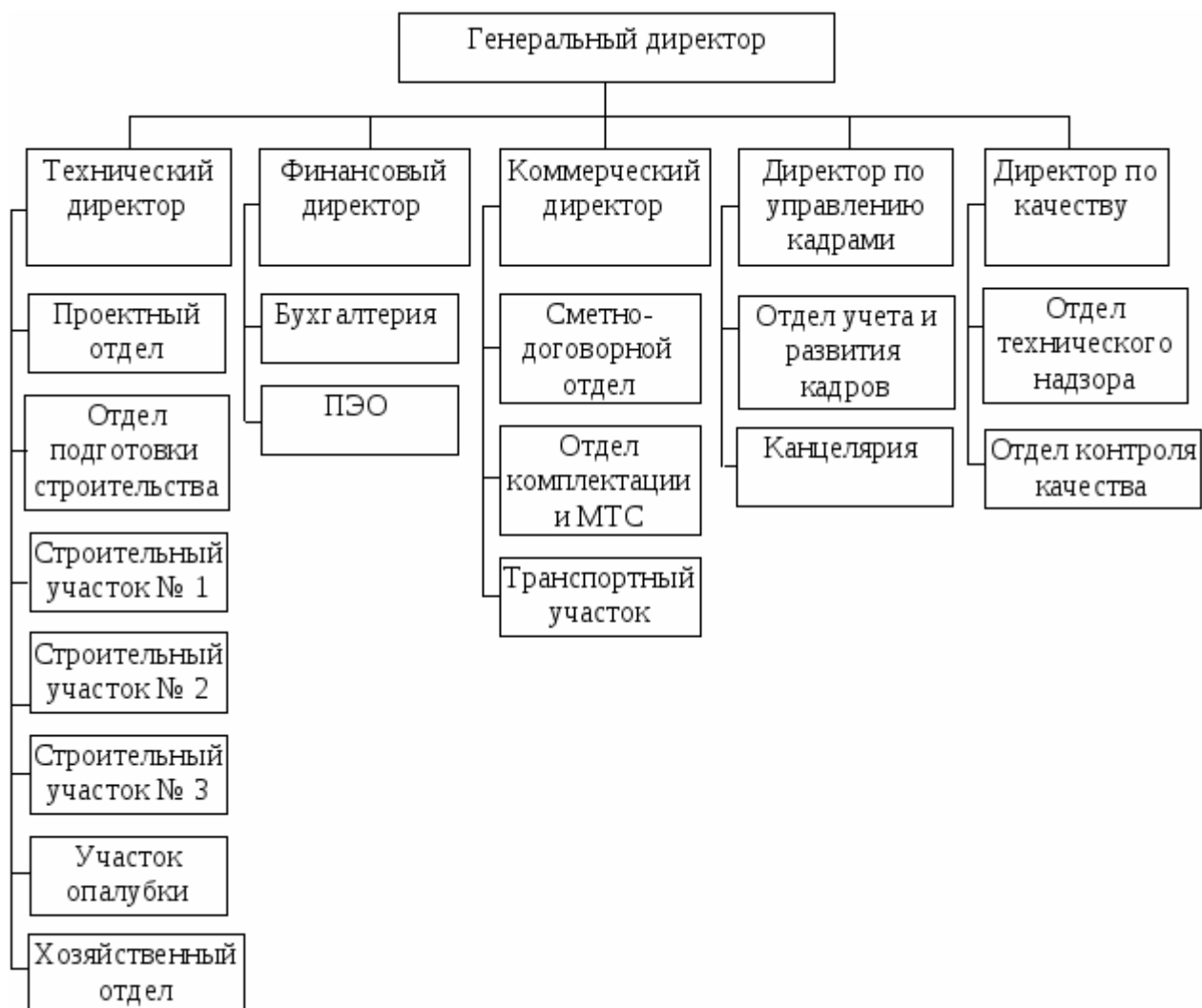


Рисунок 5 – Схема Организационной структуры компании ООО «Современное строительство» [26].

В структуре строительной компании отмечены линейные отношения между руководителем и его подчиненными, что обуславливает трудности в решении сложных задач, стоящих перед предприятием.

Самый ценным ресурс ООО «Современное строительство» – квалифицированные и ответственные работники.

В ООО «Современное строительство» правовое регулирование трудовых отношений осуществляется в соответствии со стандартами Международной организации труда и действующим законодательством Российской Федерации.

Свое стремление быть ответственным участником трудовых отношений ООО «Современное строительство» проявляет через соблюдение норм трудового законодательства и трудовых договоров с работниками.

Человеческие ресурсы являются основной ценностью и одним из главных факторов успешного развития Общества. Эксплуатируя большое количество опасных производственных объектов, применяя в технологических процессах различные опасные вещества. Общество в полной мере осознает свою ответственность за сохранение жизни и здоровья участников производственной деятельности. При ведении бизнеса. Общество в первую очередь руководствуется приоритетом жизни и здоровья работников по отношению к производственной деятельности.

Наличие технологически сложного и опасного производства обуславливает повышенное внимание к экологическим аспектам деятельности ООО «Современное строительство». Осознавая свою ответственность перед будущими поколениями. Общество стремится минимизировать воздействие на окружающую среду, возводя локальные очистные сооружения.

Неукоснительное соблюдение требований природоохранного законодательства и международных соглашений в области охраны окружающей среды – безусловный долг Общества [26].

Общество обеспечивает всех работников равными возможностями для реализации их потенциала в процессе трудовой деятельности, беспристрастной и справедливой оценкой их результатов, подбором и должностным продвижением работников исключительно на основе профессиональных способностей, знаний и навыков.

Реализуя на практике принцип социальной ответственности. Общество разрабатывает программы социальной поддержки и развития персонала, чем способствует обеспечению целого ряда социально-экономических прав своих работников, таких как право на социальное обеспечение, образование, право на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни.

Руководствуясь принципом приоритетности жизни и здоровья работников, ООО «Современное строительство» целенаправленно проводит работу по обеспечению промышленной безопасности и охраны труда (далее – ПБ и ОТ). Для достижения этой цели нами разработана Политика ООО «Современное строительство» в области промышленной безопасности и охраны труда, определяющая соответствующие цели, задачи и обязательства. Общество предпринимает все меры для создания в структурных подразделениях благоприятных и безопасных условий труда.

В обществе введена многоступенчатая система контроля состояния ПБ и ОТ, проводится работа по совершенствованию действующих систем управления промышленной безопасностью, профилактическая работа в целях предотвращения несчастных случаев и аварий. Работники обеспечиваются самыми современными, сертифицированными средствами индивидуальной защиты [26].

Исходя из численности и структуры производственного персонала в ООО «Современное строительство» 2016 г. (159 человек), его возрастную структуру можно представить следующим образом (см. рис. 6 ниже).



Таблица 1 – Возрастная структура персонала ООО «Современное строительство»

Показатели возраста	Удельный вес, %	Количество работников, чел.
от 21 до 30	29	46
от 31 до 40	30	48
от 41 до 50	34	54
от 51 до 60	5	8
старше 60	2	3
Итого	100%	159 чел.

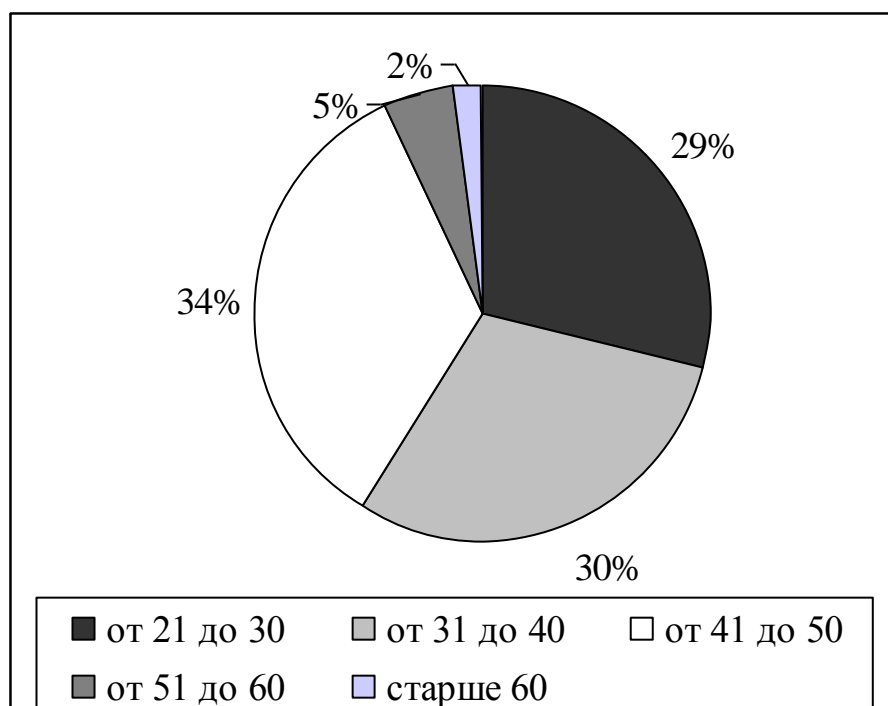


Рисунок 6 – Возрастная структура персонала ООО «Современное строительство»

По данным компании численность аппарата управления составляет 13 человек, численность основного персонала - 159 чел.  $K_z = 13/159 = 0,1$  (2016 г.); Отношение численности АУП к численности ОП равно 0,1. Таким образом, 10% от общей численности работников предприятия заняты в системе управления.

Организацию ООО «Современное строительство» покидают как низко-квалифицированные рабочие, так и специалисты, обладающие

уникальными знаниями и изучившие технологию производства данной организации.

Из таблицы 8 (Приложение 1) данных по движению персонала в ООО «Современное строительство» видно, число выбывших ежегодно растет: в 2013 году выбыло 53 человека, в 2015 уже 70 человек, тем не менее, число принятых работников превышает выбывших.

В 2013 году принято 60 человек, в 2015 году – 80 человек. Число уволенных по собственному желанию превышает число работников, уволенных за прогулы. Если сравнивать показатели по годам, то можно увидеть следующее: число уволенных по собственному желанию ежегодно растет, в 2013 году – 50 человек, в 2015 году это число увеличилось и составило 67 человек.

Коэффициент оборота по приему увеличился на 0.1 % в 2014 по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году остался на прежнем уровне.

Коэффициент оборота по выбытию также увеличивается на 0.1% в 2014 году, а в 2015 наметилась тенденция к уменьшению на 0,1 %.

Исходя из рассчитанных коэффициентов находим, коэффициент общего оборота, который в 2013 году равняется 0.8, в 2014 году наблюдается небольшое увеличение до 0,9 и отсутствие изменений в 2015.

Что касается коэффициента текучести, то он имеет незначительную тенденцию к увеличению на протяжении трех лет.

В среднем за три года резких колебаний коэффициентов и отклонений нет, что показывает успешность кадровой политики и низкую текучесть кадров, хотя сам коэффициент 30-40% является значительным, но для организации сферы строительства данный показатель является небольшим, значительно ниже средних показателей.

Противоположный выше анализируемым показателям коэффициент постоянного состава снижается с каждым годом и составляет в 2013 году 0.58, в 2014 – 0.5 и в 2015 достигает 0.4. Это указывает на снижение стабильности состава персонала.

При сохранении данной тенденции намечается неблагоприятная ситуация, которая может привести к тому, что уровень оказываемых услуг предприятием будет снижаться, и, возможно, наметится отток клиентов, недовольных снизившимся качеством.

Рассчитаем соотношение численности линейного и функционального персонала по формуле:

$$K_c = A_{УПл} / A_{УПф} \quad (1)$$

где,  $A_{УПл}$  - численность руководителей среднего звена;  $A_{УПф}$  – численность работников всех функциональных служб.

Численность руководителей среднего звена составляет 9 чел, численность работников всех функциональных служб - 13 чел.

$$K_c = 9/13 = 0,7;$$

В 2016 году коэффициент соотношения равен 0,7.

Коэффициент рациональности структуры управления:

$$K_p = 1 - (A_{ф} / A_{н})$$

где,  $A_{ф}$ ,  $A_{н}$  количество подразделений в аппарате управления фактически и по основной структуре:

$$K_p = 1 - (9/ 4) = - 1,25$$

Данный показателей свидетельствует о том, что количество подразделений в аппарате управления не соответствует основной структуре предприятия.

Опираясь на полученные количественные показатели определения рациональности организационной системы управления, сделаем вывод: действующая на предприятии организационная структура не является рациональной.

При существующей сложной структуре управления необходимо определить эффективность труда управленческого персонала по формуле:

$$ЭАУП = В / АУП \quad (3)$$

где,  $В$  – объем реализованной продукции (в стоимостном выражении);

АУП - численность административно-управленческого персонала.

$\text{Э АУП (2015 г)} = 67094/12 = 5591 \text{ руб/чел.}$

$\text{Э АУП (2016 г)} = 69025/13 = 5309 \text{ руб/чел.}$

Эффективность труда управленческого персонала на конец 2016 года на предприятии ООО «Современное строительство» имеет тенденцию к снижению.

Эффективность управления персоналом отражается также показателем производительности труда всего персонала предприятия.

$\text{ПТ} = \text{Товарооборот} / \text{Численность персонала}$

$\text{ПТ (2015г)} = 67094 / 141 = 684,6 \text{ млн руб/чел}$

$\text{ПТ (2016 г)} = 69025 / 159 = 697,2 \text{ млн руб/чел}$

По показателям производительности труда всего персонала можно сделать вывод о повышении эффективности труда.

Представим обобщенные данные показателей эффективности управления персоналом в строительной организации ООО «Современное строительство» в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности структуры управления ООО «Современное строительство», 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	%
1.Количество уровней управления	4	4	100
2.Показатель занятости персонала в аппарате управления	-	0.13	13
3.Соотношение численности линейного и функционального персонала	-	0.7	70
4.Коэффициент рациональности	-	- 1.25	-
5.Эффективность труда управленческого персонала (млн руб/чел)	5591	5309	95
6. Показатель производительности труда всего персонала предприятия (млн руб/чел)	684.6	697.2	101.8

Анализ представленной структуры компании ООО «Современное строительство» позволяет сделать вывод о том, что основным ее недостатком является наличие ненужных лишних элементов.

В качестве недостатков данной организационной структуры можно отметить дублирование управленческих функций, отсутствие четко поставленных задач и целей перед структурными подразделениями, что приводит подчас к затруднению выполнения своих обязанностей работниками.

Компания ООО «Современное строительство» в период с 2014 года и по настоящее время испытывает негативные влияния финансового кризиса на свою деятельность.

Основные показатели его деятельности в 2016 г. в сравнении с 2014 г., приведены в таблице 3 и говорят сами за себя.

Таблица 3 – Динамика изменения основных показателей компании ООО «Современное строительство» за 2014-2016гг.

Показатель	2014	2016
Объем производства (единиц)	10109	5350
Численность персонала (чел.)	145	159
Объем продаж (млн. руб.)	20595	10899
Издержки производства (млн. руб.)	13320	7020
Чистая прибыль (млн. руб.)	1748	856
Уровень рентабельности (%)	10,3	12,2

Оказавшись в ситуации, когда объем строительных работ снизился почти в два раза, предприятием были разработаны первоочередные антикризисные мероприятия, которые позволили предприятию продолжать заниматься профильным видом деятельности, на уровне показателей приведенных в таблице № 1.

В январе 2015 г. первоочередными мероприятиями по снижению издержек в компании ООО «Современное строительство» стали меры по оптимизации структуры и состава персонала, такие как:

- перевод всех сотрудников на неполную рабочую неделю (4-х дневную);
- перевод части сотрудников (20%) из числа управленческого персонала на режим неполного рабочего дня;
- введение 11-месячного производственного цикла (1 месяц в году – плановый коллективный отпуск у всех сотрудников кроме подразделений обеспечивающих реализацию продукции);
- сокращение численности на 30%;
- отправка части сотрудников в отпуска без сохранения заработной платы.

Разработка основных направлений стратегического развития для повышения эффективности деятельности проектно-строительной компании ООО «Современное строительство» в условиях кризиса возможно с помощью SWOT-анализа. Он позволяет оценить влияние внешних и внутренних факторов на развитие предприятия.

Матрица SWOT-анализа ООО «Современное строительство» представлена в таблице 4.

К сильным сторонам организации следует отнести:

- наличие и поддержку необходимых технологий;
- широкую номенклатуру проводимых работ;
- наличие специализированных лицензий;
- высокую квалификацию рабочих-профессионалов;
- возможность проведения монтажных и пусконаладочных работ.

Слабые стороны организации представлены следующими показателями:

- нехваткой финансовых ресурсов;
- недостаточным развитием службы маркетинга;

- нехваткой заказчиков;
- большим числом конкурентов;
- кадровыми проблемами.

Таблица 4 – SWOT-анализ проектно-строительной компании ООО «Современное строительство»

1. Сильные стороны	3. Возможности
1.1 Наличие и поддержка необходимых технологий 1.2 Широкая номенклатура проводимых работ 1.3 Наличие специализированных лицензии 1.4 Высокая квалификация рабочих профессионалов 1.5 Возможность проведения монтажных и пусконаладочных работ	3.1 Увеличение объема работ в связи с ростом потребности на них 3.2 Выход на новые рынки или сегменты рынка 3.3 Реструктуризация долгов в бюджет на долгосрочный период 3.4 Возможность предоставления комплекса товаров и услуг
2. Слабые стороны	4. Угрозы
2.1 Нехватка финансовых ресурсов 2.2 Недостаточное развитие службы маркетинга 2.3 Нехватка заказчиков 2.4 Большое число конкурентов 2.5 Кадровые проблемы (низкий уровень мотивации, высокие показатели текучести кадров, проблемы организационной структуры).	4.1 Снижение доли на рынке 4.2 Уход специалистов 4.3 Банкротство

Возможности проектно-строительной компании ООО «Современное строительство»:

- увеличение объема выполненных работ в связи с ростом потребности на них;
- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- реструктуризация долгов в бюджет на долгосрочный период;
- возможность предоставления комплекса товаров и услуг.

Угрозами являются следующие факторы:

- снижение доли на рынке;
- уход специалистов;
- банкротство.

Итак, матрица SWOT-анализа ООО «Современное строительство» иллюстрирует следующее:

- на предприятии существует возможность проведения монтажных и пусконаладочных работ, что приведет к увеличению объема работ;
- широкая номенклатура проводимых работ позволит выйти на новые сегменты рынка.

Широкая номенклатура проводимых работ позволит избежать снижения доли на рынке, а возможность проведения монтажных и пусконаладочных работ решит проблему ухода специалистов, создав дополнительные рабочие места.

За счет выхода на новые сегменты рынка и реструктуризации долгов в бюджет на долгосрочный период ООО «Современное строительство» сможет преодолеть имеющуюся слабость в виде нехватки финансовых ресурсов. Проведение реструктуризации долгов на долгосрочный период в ближайшее время позволит организации уменьшить отток денежных средств. Следовательно, предприятие сможет выделить больше денежных средств на укрепление сильных сторон и развитие других возможностей.



Также деятельность проектно-строительная компания ООО «Современное строительство» характеризуется недостаточным развитием службы маркетинга.

Решается данная проблема путем обучения сотрудников маркетингу с последующим созданием отдела маркетинга.

Основными задачами, которыми следует заниматься отделу маркетинга, является определение приоритетных направлений развития производства, координация взаимодействия производства и службы сбыта по разработке новых видов продукции и выводу их в новые сегменты рынка.

Самые ярко выраженные слабые стороны данной организации имеют взаимосвязанный характер.

Проблема нехватки денежных средств может быть решена за счет реструктуризации долгов. Если будет решена данная проблема, значит, можно будет выделить необходимое количество средств на развитие службы маркетинга. Хороша развитая служба маркетинга будет способствовать привлечению большего числа заказчиков.

Таким образом, тщательное изучение внешней среды может открыть для предприятия новые направления развития, а выявленные сильные и слабые стороны помогут определить имеющиеся ресурсы предприятия или уровень отставания по каким-либо критериям от конкурентов в условиях кризиса.

## **2.2. Исследование особенностей процесса управления персоналом и деятельности кадровой службы ООО «Современное строительство»**

В настоящее время процесса управления персоналом ООО «Современное строительство» осуществляет кадровая служба.

С целью исследования особенностей процесса управления персоналом и деятельности кадровой службы ООО «Современное строительство» провели интервьюирование в форме беседы с руководителями кадровой

службы и выявили настоящую ситуацию относительно системы управления кадрами в данной организации.

Целью кадровой политики является создание кадрового потенциала. Эта цель достигается с помощью максимально эффективной организации основных направлений кадровой работы:

- планирования текущей потребности в персонале;
- подбор, оценка, наем и профессиональная ориентация работников;
- планирование и осуществление кадровых перемещений;
- работа с кадровым резервом.

Кадровая служба ООО «Современное строительство» взаимодействует с организациями, являющимися источниками информации о специалистах, занятых поиском работы (в дальнейшем – соискателях).

Это учебные заведения; биржи труда; службы занятости; кадровые агентства; Интернет сайты, посвященные поиску работы; газеты и журналы с объявлениями о трудоустройстве.

Цель взаимодействия с этими организациями – поиск новых кадров и пополнение внешнего кадрового резерва.

В ООО «Современное строительство» ведется активное сотрудничество с вузами г Томска, и предприятие набирает студентов для прохождения практики и по статистике каждый 3-й остается работать, тогда количество привлеченных студентов будет  $30/33\% \cdot 100\% = 92$  чел.

Внутри организации кадровая служба взаимодействует с отделом планирования и бухгалтерией.

Данные, предоставленные отделом планирования, используются для прогнозирования потребности в кадрах на будущие периоды. Данные о текущей численности и составе кадров передаются в бухгалтерию.

Говоря о проблемах, важно сказать, что кадровая ситуация в ООО «Современное строительство» определяется в основном такими показателями:

- безразличие и непонимание своих функциональных обязанностей работника организации;
- снижение производственных показателей как результат неудовлетворенности трудом и его результатами влекут за собой не смену работы;
- бюрократизм в управлении вызывает скептическое отношение, снижает уровень энтузиазма и креативности персонала;
- несоответствие личных целей с целями и миссией организации;
- отсутствие условий для проявления инициативности, коллегиальности при принятии управленческих решений.

Данные проблемы усилились в современных условиях кризисного состояния экономики нашей страны.

В настоящее время кадровая служба предприятия ООО «Современное строительство» реализует кадровую политику не достаточно эффективно. Основными проблемами реализации кадровой политики предприятий являются:

- трудности поиска квалифицированного персонала;
- недостаток квалифицированных кадров на рынке труда;
- проблема поиска рабочих;
- низкая эффективность кадровых перестановок.

Для успешного преодоления последствий финансового кризиса, очень важно подобрать ключевые фигуры из состава персонала экономически их заинтересовать и добиться, чтобы они работали единой командой.

А для этого необходимо владеть информацией о мотивационных предпочтениях, социальных потребностях, внутренних взаимоотношениях и ряда других морально-психологических факторов членов трудового коллектива.

С этой целью была проведена оценка потенциала основного состава (предприятия ООО «Современное строительство» с позиции эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации антикризисных мер.

В качестве инструментария использовалась технология измерения профессионально важных качеств личности. Данная технология позволяет оценить:

- состояние мотивационной сферы (какие мотивы побуждают человека, какой смысл имеет в его жизни профессиональная деятельность, какие цели он стремится достичь и т.д.);

- состояние операциональной сферы профессиональной деятельности человека, которую в значительной степени определяют профессионально-важные качества личности (далее ПВК).

Для исследования мотивационной сферы используется теория мотивации Ф. Герцбега.

В рамках оценки ПВК менеджмента использовался метод Адизеса, который позволил определить не только код каждого менеджера, но потенциал структуры.

Дополнительно в данную технологию включена диагностика уровня эмоционального выгорания, основанная на методике В.В. Бойко.

Анализ результатов тестирования мотивационной сферы группы сотрудников строительных профессий компании ООО «Современное строительство» (строители, прорабы и т.д.) (9 чел.) показал.

1. Структура предприятия ограничивает возможности для продвижения (6 чел.).

2. Мероприятия по снижению издержек привели к тому, что гигиенические факторы стали вполне ощутимыми демотиваторами, снижающими лояльность менеджмента к собственной фирме.

3. Действующая система формирования заработной платы и ее уровень снижают мотивацию у 8 чел, статус у 6 чел и безопасность у 8 чел.

4. Гигиенические факторы превышают допустимый порог, а вызванные ими внутри личностные противоречия переходят на межличностный уровень, это существенно влияет на производительность труда.

Результаты тестирования персонала обеспечивающего операциональную сферу выявили, что в коллективе начала формироваться фаза развития стресса «Резистенция», состоящая из 4-х симптомов:

- неадекватное избирательное эмоциональное реагирование;
- эмоционально нравственная дезориентация;
- расширение сферы экономии эмоций;
- редукция профессиональных обязанностей.

Результаты проведенного тестирования позволяют сделать следующие выводы.

1. Организационная структура ООО «Современное строительство» ограничивает возможности карьерного роста.

2. Неудовлетворённость заработной платой в сочетании со снижением социального статуса и безопасности приводят к поиску нового места работы, снижению производительности, отрицательно сказывается на здоровье и приводит к росту внутреннего напряжения.

3. Порядка 30 % прошедших тестирование сотрудников строительной компании ООО «Современное строительство» имеют ошибочный стиль управления.

4. Мероприятия по снижению издержек во время кризиса повлияли на мотивационную сферу не лучшим образом. Возникшая неудовлетворенность ситуацией объясняет не только появление демотиваторов, но и появление ответной защитной реакции, выраженной в проявлении симптомов, характерных для фазы выгорания «Резистенция».

Были также выявлены следующие проблемы:

1) Неравные условия. Некоторые категории работников недовольны размером своей премии:

2) Несвоевременная выплата премий некоторым структурным подразделениям (с задержкой в 1-3 месяца). Что, по признанию респондентов, не способствует эффективной и долгосрочной производительности труда:

3) Удовлетворение социальных гарантий осуществляется не в полной мере: сотрудникам, обучающимся на заочной и очно-заочной форме обучения, не оплачивается время сессии и не предоставляется дополнительный отпуск – сотрудник вынужден отлучаться на сессию без сохранения оплаты (за свой счет).

Учитывая такое состояние системы мотивации сотрудников в исследуемой организации и выявленные проблемы, были выработаны предложения по совершенствованию существующей системы мотивации.

Результаты оценки персонала на примере ООО «Современное строительство» доказывают, что проведение антикризисных мероприятий, направленных на снижение всякого вида издержек, недостаточная мера для вывода предприятий малого и среднего бизнеса из кризиса.

И для успешного преодоления последствий кризиса предприятию ООО «Современное строительство» необходимо разработать антикризисные программы или комплекс мероприятий направленных на преодоление посткризисных явлений в социально-экономической среде муниципального образования.

Реализация антикризисных программ и антикризисных мер позволит стабилизировать производственный и потребительский секторы на исследуемой территории.

А далее путем реорганизации структур управления и расширения строительства увеличивать объемы производства и за счет минимального наращивания социальных программ, возврата к эффективным системам оценки труда и за счет этого улучшить морально-психологический климат на предприятиях, попавших в кризисную ситуацию.

Подводя итог, важно сказать, что в строительной организации ООО «Современное строительство» наблюдается использование традиционных стандартных способов и методов управления кадрами, что невозможно в условиях кризисных явлений в экономике, поэтому предлагаем оптимизировать процессы управления персоналом в данной организации.

### **3.3. Оптимизация процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса**

Оптимизация процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса заключается в разработке мер, способствующих решению выявленных кадровых проблем на предприятии.

Одним из возможных решений проблем является разработка эффективной системы взаимодействия кадровой службы предприятия и учебных заведений региона.

Создание такой системы требует решения следующих задач:

- 1) разработка информационной модели кадровой политики предприятия на основе анализа работы кадровых служб предприятий и потребности в повышении кадрового потенциала;
- 2) разработка автоматизированной системы на базе полученной модели.

Предлагаем к внедрению модель управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса, которая отражает:

- основные проблемные направления работы кадровой службы, и влияние на них кадровой политики;
- основные направления движения данных о сотрудниках и соискателях;
- взаимодействие кадровой политики с внешними организациями.

В основу модели легла организация потоков данных о работниках, соискателях и кадровом резерве.

Модель управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса представим в виде схемы (см. рис. 7):

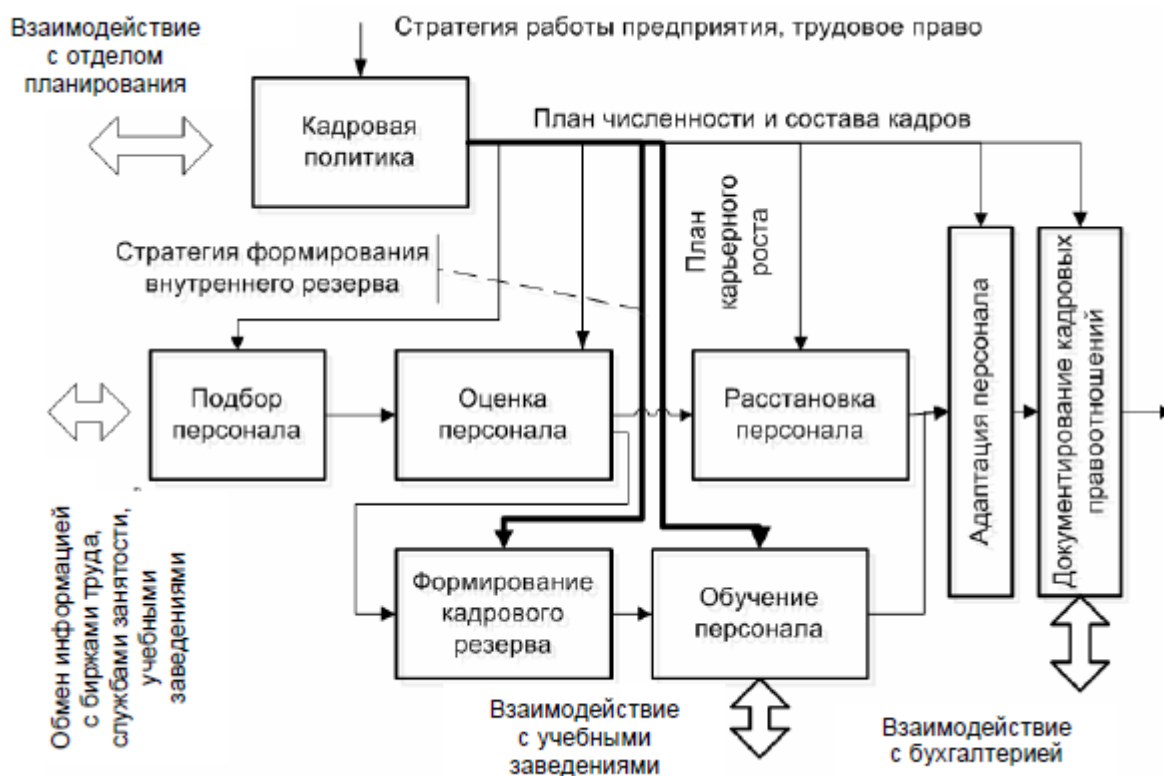


Рисунок 7 – Модель управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса

На основе модели управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса предлагаем к внедрению «Автоматизированной системы управления кадровой политикой строительного предприятия».

Можно предложить следующие рекомендации по обеспечению подходов в сфере антикризисного управления персоналом в строительной компании ООО «Современное строительство»:

- создание гибкой организационной структуры организации, ликвидация лишних подразделений, частичное увольнение сотрудников за счет перераспределения обязанностей;
- ежегодная аттестация, аудит персонала;
- модернизация организационной и корпоративной культуры;



- диагностика и анализ кризисных явлений в системе управления персоналом;

- разработка системы мер по поощрению работников с учетом их ориентации и влияния на конечные показатели работы организации.

Сегодня одним из факторов выживания компании становится повышение отдачи от бизнес-процессов, что подразумевает под собой повышение эффективности работы каждого сотрудника, улучшение качества оказываемых услуг, снижение всех затрат.

Оптимизация затрат начинается, прежде всего, с сокращения расходов на персонал. Это объясняется тем, что данная статья расходов составляет значительную долю в бюджете любой организации. Программы по оптимизации могут вестись в направлении сокращения как общих затрат так и численности сотрудников.

В первую очередь, уменьшаются социальные программы, льготы, расходы на программы обучения и оплату труда.

В качестве предупредительных мер антикризисного управления используются отпуск без сохранения зарплаты, сокращенный рабочий день, выведение части персонала за штат, сокращение или увольнение (по инициативе работодателя, по соглашению сторон и т.д.).

Также важно пересмотреть организационную структуру компании на предмет исключения лишних уровней управления и перераспределения обязанностей.

В целях оптимизации затрат целесообразно пересмотреть структуру путем сокращения ряда отделов и их частичного объединения для более успешного функционирования.

Для устранения недостатков структуры управления, повышения ее производительности необходимо сформировать такую организационную структуру, которая бы исключила дублирование функциональных обязанностей. Для этого деятельность управленческого персонала нужно

четко регламентировать при разработке должностных инструкций, что является весьма сложным в рамках небольшого предприятия.

Должностная инструкция может стать действенным инструментом управления, содержащим четкость требований и функций персонала, исключать дублирование в выполнении операций, устанавливать меру ответственности, полномочия и права, что в результате будет способствовать повышению производительности труда персонала, облегчит работу руководителя при оценке качества и эффективности труда персонала организации.

Планируемое распределение функциональных обязанностей менеджеров ООО «Современное строительство» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Проект распределение функциональных обязанностей сотрудников предприятия ООО «Современное строительство»

Звено	Функции, виды деятельности
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"><li>- стратегическое планирование деятельности и развития предприятия;</li><li>- организация реализации строительных объектов для достижения ключевых показателей эффективности;</li><li>- реализация коммерческих и маркетинговых функций.</li><li>- заключение определенных договоров.</li><li>- контроль над экономической деятельностью предприятия.</li><li>- стратегическое и тактическое планирование коммерческой деятельности компании.</li></ul>
Коммерческий отдел	<ul style="list-style-type: none"><li>- составление заявок на необходимые строительные материалы.</li><li>- обеспечение их своевременного получения со склада.</li><li>- контроль сроков, ассортимента, количества и качество их поступления в реализацию.</li><li>- сбыт строительных объектов и реализация строительных услуг компании.</li></ul>

Бухгалтерия	- учет и отчетность имеющихся оборотных и основных средств компании, денежных средств.
Отдел подготовки строительства и сметно-договорной отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение строительной деятельности компании.</li> <li>- обеспечение ритмичной продажи строительных объектов требуемого ассортимента и качества.</li> <li>- обеспечение продаж и послепродажных услуг конечным потребителям - обеспечение работы по эффективному и культурному обслуживанию клиентов.</li> <li>- создание для посетителей комфортных условий.</li> <li>- проведение соответствующих организационно-технических мероприятий.</li> <li>- соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.</li> </ul>

Кроме того, сокращение численности функциональных менеджеров и распределение полномочий позволит повысить экономичность управления.

В частности, предлагается сократить должность менеджера по сбыту, так как управление этим процессом в деятельности предприятия и принятие соответствующих решений относится к полномочиям начальника коммерческого отдела.

Таким образом, предприятие сократит издержки на оплату труда, в результате экономия показателю средней заработной платы одного сотрудника составит 6300 рублей в месяц;

По должностным окладам экономия составит согласно трудовому договору на 10560 руб. в месяц, либо на 126720 руб. в год.

Сравним фактические и плановые показатели эффективности управления ООО «Современное строительство» (таблица 6).

Таблица 6 – Фактические и плановые показатели эффективности организационной структуры управления ООО «Современное строительство»

Показатель	Фактические	Плановые	Изменение %
Количество уровней управления	4	4	100
Показатель занятости персонала в аппарате управления	0,13	0.12	8%
Соотношение численности линейного и функционального персонала	0,7	0.7	-
Коэффициент рациональности	- 1,25	-1	25%
Эффективность труда управленческого персонала (руб/чел)	5309	5752	8%
Показатель производительности труда всего персонала предприятия (руб/чел)	697.2	704.3	1%

Опираясь на данные, приведенные в таблице 3, можно сделать вывод: в случае такого изменения организационной структуры коэффициент занятости персонала в аппарате управления изменится на 8% и составит 0,12 вместо 0,13, при этом соотношение численности линейного персонала к функциональному останется неизменным.

Коэффициент рациональности организационной структуры ООО «Современное строительство» повысится на 25%, что влечет за собой повышение эффективности труда управленческого персонала на 8%, которая составит 5752 руб/чел.

Отмечены также незначительные увеличения показателя производительности труда персонала.

Следует отметить, что все предлагаемые изменения организационной структуры для предприятия ООО «Современное строительство» могут быть эффективными, если они учитывают мотивацию сотрудников организации.

Мотивационный компонент потребности, мотивы, стремление к трудовой деятельности является ключевым в структуре профессиональной компетентности специалиста.

С целью оптимизации процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса необходима организация управления численностью персонала предприятий в антикризисных условиях, которое должно охватывать следующие блоки:

1 блок «Управление текучестью кадров»

Управление персоналом в условиях кризиса в компании Общество с ограниченной ответственностью «Современное строительство» подразумевает решение проблемы текучести персонала.

Сегодня текучесть кадров – это одна из основных проблем, с которыми сталкиваются современные организации в условиях кризиса.

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Высокая текучесть кадров в компании приводит к необходимости постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение вновь принятых сотрудников, проводить мероприятия по передачи коммерческой информации и ее сохранности.

В такой ситуации сложнее сформировать привлекательный имидж компании как работодателя, а также обеспечить благоприятный климат в трудовом коллективе.

Поэтому неслучайно текучесть персонала – это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами в компании.

В результате анализа движения персонала в ООО «Современное строительство» было выявлено, что в организации существует стабильный процент текучести кадров, руководство не пытается исправить ситуацию.

Существующая в организации модель движения персонала не совсем эффективна, и угрожает существованию всей организации, так как с повышенным выбытием высококвалифицированных сотрудников и большей долей прибытия молодых специалистов нарушается баланс качества оказания услуг предприятия, что вызывает отток клиентов, неудовлетворенных надлежащим качеством оказываемых услуг.

К тому же демографическая ситуация в целом в мире не способствует свободному предоставлению трудовых ресурсов по сегменту, в которых нуждается организация.

Повышение гибкости при управлении численностью персонала предприятий становится настоятельной необходимостью, важным элементом повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях.

Выход из кризисной ситуации подразумевает смену направлений процесса управления персоналом ООО «Современное строительство».

Оптимизация численности персонала - это длительный и трудоемкий процесс.

Работая над ним, компания уже развивается внутри, так как уровень менеджмента существенно вырастает. На каждом из этапов исследования и реализации открываются проблемные зоны в деятельности компании, руководители досконально понимают, что именно происходит в их подразделениях.

Тем не менее, если по итогам работы принято решение о сокращении определенного количества сотрудников, то производиться это должно в рамках Трудового кодекса Российской Федерации.

Члены экспертной группы должны владеть навыком интервьюирования, для позитивного проведения выходного собеседования. Ведь каждый вышедший сотрудник из компании в своем окружении будет оставлять отзывы о своем работодателе.

На основании проанализированных показателей были предложены следующие меры, направленные на снижение текучести в организации:

- выявить потребности персонала, путем анкетирования;
- выявить причины увольнения персонала путем проведения анкетирования увольняющихся сотрудников;
- ввести в практику нематериальное стимулирование.
- организовать систему личностных компетенций и прописать в положении;
- ввести в практику прогнозирование потребности в персонале;
- организовать систему адаптации работников;
- улучшать бренд работодателя организации.

При сокращении работников необходимо шире применять аутплейсмент. Он обычно включает обучение работника поиску новой работы, проведению собеседований, составлению резюме.

Стандартная программа аутплейсмента рассчитана не более чем на один год, такой срок вполне достаточен для качественного трудоустройства. За этот период человек привыкает к поиску работы, начинает вести себя увереннее.

Аутплейсмент дает следующие преимущества участвующим в нем работникам:

- высвобождение с прежнего места работы происходит без излишних затрат сил, энергии и времени;
- сглаживание резкого эмоционального спада в период потери работы и «пробелов» в трудовой биографии;
- происходит оценка профессиональных перспектив работника, разрабатывается стратегия поведения на рынке труда в будущем.
- сопровождение работника специалистами агентства происходит на протяжении всего времени поиска новой работы;
- при неограниченных по времени программах индивидуального аутплейсмента консультации проводятся до тех пор, пока человек не найдет

новую работу либо не станет самостоятельно ориентироваться на рынке труда.

## 2 блок «Совершенствование мотивации труда персонала»

Важнейшим направлением совершенствования организации оплаты труда работников является повышение ее гибкости. Размер заработной платы работника должен быть тесно увязан с индивидуальными трудовыми достижениями, результатами деятельности подразделения, предприятия в целом.

Ключевые направления совершенствования системы мотивации труда в ООО «Современное строительство» сформулированы в таблице 7.

Таблица 7 – Предложения по совершенствованию системы мотивации в ООО «Современное строительство»

Проблемы	Предложения по устранению проблем
1. Неоднозначность расчета премии при перевыполнении показателей	Установить зависимость начисления премии при перевыполнении показателя по продажам
2. Негибкий социальный пакет	Предоставлять сотрудникам, обучающимся на заочной форме обучения один дополнительный оплачиваемый (в размере минимальной заработной платы) отпуск продолжительностью в 14 дней
3. Отсутствие возможности профессионального роста	Организация регулярных тренингов
4. Слабое использование нематериальных методов мотивации	1. Мотивация сотрудников впечатлениями - проведение мероприятий тимбилдинга; 2. Публикации о лучших работниках на корпоративном сайте ООО «Современное строительство».



Рассмотрим блок материальных методов мотивации.

1. Совершенствование премирования. Система оплаты за итоги работы будет значительно эффективнее, если сотрудник будет уверен, что за свои старания он получит достойное и справедливое вознаграждение.

Как показал опрос сотрудников ООО «Современное строительство», работники не вполне удовлетворены существующей системой начисления премий в организации.

В связи с этим, предлагается установить новый способ начисления премии: за превышение установленного показателя по объемам строительства на величину от 1% до 30% - начислять премию в размере 6000 руб. при превышении запланированного показателя сверх 30%. установить премию в размере 7500 руб.

2. Совершенствование социального пакета.

Многие работодатели факт обучения своих сотрудников на заочной форме обучения воспринимают как помеху в исполнении ими своих рабочих обязанностей. И довольно незначительная доля руководителей относится к желанию работника получить дополнительное образование с уважением и оказывает содействие в его получении.

В ООО «Современное строительство» отношение к сотрудникам-студентам таково, что им не запрещается посещать учебные заведения во время сессий, если это не несет ущерба выполнению обязанностей по работе, но и поощрением обучения сотрудников это назвать нельзя, поскольку им не оплачивается время сессии и не предоставляется дополнительный отпуск.

В связи с этим, считаем необходимым руководству ООО «Современное строительство» пересмотреть свое отношение к сотрудникам-студентам и воспринимать их обучение:

во-первых, как стремление к совершенствованию в профессиональном плане, тем более что обучением сотрудников и повышением их квалификации сама организация не занимается;

во-вторых, заочная форма обучения показывает способность работника к самоорганизации, что характеризует сотрудника с положительной стороны;

в-третьих, мотивация сотрудника увеличится, если он будет чувствовать поддержку и одобрение руководства. Это позволит сосредоточиться на обучении и избавиться от чувства напряженности, которое может возникнуть из-за того, что работник не уверен, положительно ли работодатель относится к факту его обучения.

В качестве мер мотивации, направленных на поощрение обучения работников, предлагается предоставлять сотрудникам, обучающимся на заочной форме обучения один дополнительный оплачиваемый (исходя из размера минимальной заработной платы) отпуск продолжительностью в 14 дней. В качестве первого шага, данный отпуск будет предоставляться один раз в год, несмотря на то, что экзаменационных сессий в году две.

Кроме того, предлагаем внедрить также нематериальные методы мотивации, т.к. в совокупности с обеспечением работников приемлемым денежным доходом, именно она вдохновляет людей на эффективную работу.

### 3. Организация обучения.

Квалифицированные и грамотные работники – одна из составляющих успешной коммерческой деятельности. Проводя регулярное обучение персонала, можно достичь существенного повышения рентабельности организации. Многие руководители не имеют четкого представления, каким образом можно повысить эффективность работы компании посредством обучения персонала.

Прежде чем приступать к организации обучения в компании необходимо выяснить чему следует обучить работников. Самый простой способ определить, существует ли необходимость в обучении персонала – провести анкетирование с целью выяснения потребностей в обучении. Результаты такого анкетирования покажут, нужно ли обучение, и если да, то какое.

Сотрудника в компании удерживает не только заработная плата, но и комфортная атмосфера внутри коллектива. Такую атмосферу помогает создать и поддерживать насыщенная корпоративная жизнь работников компании.

### 3 блок «Аутсорсинг управления персоналом»

Аутсорсинг управления персоналом освобождает руководителя, управляющего или менеджера на предприятии от необходимости содержать в своем штате дорогостоящих специалистов, и позволяет получить в свое распоряжение высококвалифицированных работников на определенный период времени. Такой подход позволяет компании-заказчику не только снизить затраты на содержание штатного сотрудника, но и избежать дополнительные риски и юридической ответственности.

Есть достаточное количество преимуществ в аутсорсинге для компаний и организаций, которые можно рассмотреть на элементарных примерах:

1) В период расширения компании руководитель может столкнуться с множеством трудно решаемых вопросов и проблем, при этом есть возможность их делегировать аутсорсинговой компании, так как поиск или переподготовка новых кадров отнимает время и может затормозить процесс расширения организации.

2) Самая элементарная ситуация – когда один сотрудник выполняет определенный функционал, но обстоятельства могут сложиться так, что работнику необходимо уйти в отпуск или на больничный, тогда аутсорсинговая компания находит замену на период отсутствия этого сотрудника, а сам руководитель занимается своими прямыми обязанностями не отвлекаясь на такие вопросы.

3) Если необходимо увеличить количество персонала на временные проекты или задачи. Например, для проведения промо-акций или выполнения строительных работ. Организации гораздо проще и выгоднее

привлечь персонал по схеме аутсорсинга и проконтролировать весь ход работ данного персонала, чем привлекать дополнительно компанию по подряду.

Услуги по подбору и управлению персоналом, которые предоставляет аутсорсинговая компания, помогут вам избежать таких трудоемких и дорогостоящих функций, как результативный подбор и обучение персонала. Особенно актуальны услуги аутсорсинга персонала в кризисное и посткризисное время.

Таким образом, все выше упомянутое говорит о том, что в современном бизнесе для компаний аутсорсинг является неотъемлемой частью, который помогает в работе. С помощью него организация может увеличить свою работоспособность и укрепить себя с финансовой стороны.

#### 4 блок «Социально-психологический климат в коллективе»

В условиях кризиса управление внутренней социальной средой организации требует колоссальных усилий и постоянного внимания, потому что настроение и продуктивность сотрудников не бывают неизменными, а в период неопределенности и общего негативного фона заниматься психологическим состоянием персонала критически важно для бизнеса.

В противном случае компания начнет ослаблять себя изнутри, теряя жизнеспособность до обнаружения фактических экономических потерь.

Опрос, проведенный на предприятии, показал, что многих сотрудников не удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с коллегами.

Эта проблема, очевидно, вытекает из противоречивости организационной структуры ООО «Современное строительство», одним из минусов которой является чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Например, зачастую наблюдаются конфликты между отделами продаж и складом.

Решение проблемы разобщенности сотрудников видится в проведении мероприятий, направленных на создание и сплочение команды, выработку командного духа и создание атмосферы неформального общения. Для этих

целей рекомендуем применить пришедшие из зарубежной практики методики тимбилдинга.

План занятий.

1. Ознакомление сотрудников с целью и задачей тренинга.
2. Обсуждение групповых норм (неразглашение процесса за пределами коллектива, искренность, уважение к другим участникам, свобода слова и выбора).
3. Упражнения.
4. Результаты. В конце подводятся итоги (впечатления, мнения о тренинге, пожелания).

Пример №1

Цель: Снятие напряжения

Задание: ведущий задает счет по количеству участников. Считать необходимо поочередно, но не сговариваясь.

Правила:

- если оба члена команды называют цифру вместе, игра начинается сначала;
- разговаривать запрещено;
- допустимо использование мимики, жестов.
- задача усложняется – всех участников просят играть с закрытыми глазами.

Результат: во время упражнения сотрудники вынуждены предугадывать действия друг друга, обращать внимание на невербальные обращения, манеры коллег. В конце задания игроки обсуждают итоги и основные проблемы, препятствующие выполнению задания.

Пример №2

Цель: Установление контакта

Задание: Ведущий выбирает песню, слова которой знают все участники тренинга. Каждый участник по очереди говорит следующее слово в песне в след за предыдущим участником по часовой или против часовой

стрелки. В случае сбоя или ошибки в слове одного из участников, игра начинается сначала.

#### Пример № 3

Цель: Построение коллектива

Задание: все участники строятся в круг, закрывают глаза. Следует построиться в любую заданную фигуру (квадрат, треугольник и другие).

Результат: как правило, выполнение задачи сопровождается суетой и спорами. Это происходит до тех пор, пока не будет выявлен лидер игры, который расставит участников. После того как задание будет выполнено, сотрудники должны ответить на вопрос, уверены ли они в том, что фигура ровная. Открывать глаза нельзя до тех пор, пока вся команда не будет убеждена в победе. По окончании игры устраивается обсуждение, главная цель которого выяснить варианты более быстрого и качественного прохождения испытания.

#### Пример №4

Цель: Построение коммуникации в группе

Задание: Участники рассаживаются в круг. Ведущий подходит к одному из участников и передает воображаемый предмет в руки участнику (жестом) и сообщает направление передачи (по часовой стрелке или против). Каждый участник должен передать предмет следующему игроку. По сигналу ведущего «Стоп. У кого сейчас предмет?» участник должен поднять руку. В качестве предмета нельзя использовать физический предмет, только воображаемая передача.

Пример:

В первый раунд ведущий запускает один предмет «кошка» по часовой стрелке. По сигналу «стоп», руку поднимает участники у которого «кошка». В первый круг проблем не возникает. И ведущий удостоверяется, что все поняли правила.

Два предмета. Начинается с запуска двух предметов (кошка и щенок) в разных направлениях и от разных участников.

Самое интересное начинается, когда ведущий запускает несколько предметов в разных направлениях и от разных участников. В момент, когда предметы встречаются у одного игрока, начинается путаница, что кому передал и верно ли. После сигнала «стоп» в большинстве случаев, игроки не могут достоверно сообщить, у кого какой предмет.

Узким местом оказывается участник, к которому предметы приходят с разных сторон и он должен правильно их раздать соседям справа и слева.

Между раундами ведущий дает время на обсуждение группой взаимодействия по передачи, использования других способов коммуникации, чтобы не терять предметы.

И игра начинается заново, с постепенным добавлением количества предметов.

Результат: Как правило, игра сопровождается смехом и юмором. В перерывах между раундами участники бурно обсуждают, каким образом им взаимодействовать, чтобы не терять очередность передачи и предметы. Ведущий оценивает вовлеченность участников в решении проблемы и выявляет лидеров в группе. По окончании ведущий опрашивает участников об игре, сложностях и как вы их решали.

#### Пример №5

Цель: Повышение доверия

Задание: участники делятся на команды по 5–6 человек. Каждый их группы должен отвернуться и упасть на руки коллегам. Правила:

- члены команды должны удерживать падающего человека;
- при падении необходимо скрестить руки на груди, чтобы никого не ударить;
- «принимать» коллегу следует не на ладони, а предплечья, держась за запястья друг друга сцепленными руками.

Можно упасть с высоты (например, с подоконника) или просто откинуться назад. Упражнение вызывает множество эмоций и впечатлений, которыми по завершении игры делятся все участники.

После проведения тренинга коллеги обсуждают наблюдения и стратегии выполнения заданий, оценивают свою и чужую работу в коллективе. Во время процесса каждый вправе отказаться от участия в игре, заявив об этом всей команде.

#### Пример № 6

Цель: Близкое знакомство

Задание: коллеги встают в ряд по росту. По команде ведущего все перестраиваются в заданном порядке. Движения осуществляются молча.

Перестановка происходит по следующим параметрам:

- по первой букве имени, фамилии или отчества (в алфавитном порядке);
- по цвету волос (от светлого оттенка к более темному);
- по месяцу рождения;
- по возрасту.

Результат: члены команды учатся взаимодействию и пониманию, больше узнают друг о друге. Сотрудники находят схожие черты с коллегами, что способствует развитию личной симпатии.

#### Пример № 7

Цель: Общее дело

Задание: все участники тренинга делятся по двое и берутся за руки с партнером. Свободными руками (у одного из пары это левая рука, а у другого – правая) необходимо упаковать подарки: обернуть бумагой, завязать бант. Конкурс на скорость и качество исполнения.

Результат: для победы в игре партнеры должны понимать друг друга с полуслова, жеста, взгляда. Соревновательный дух улучшает отношения и способствует сплочению команды.

#### Пример № 8

Цель: Творческий подход

Задание: организатор заранее готовит необходимые атрибуты — ватманы, картинки, наклейки, кусочки ткани и другие предметы, которые



могут использоваться для декора картины. Все участники тренинга собираются вокруг стола и создают общую работу на заданную тему («Дружный коллектив», «Один за всех...», «Трудовые будни»).

Результат: совместное творчество помогает сплотиться, реализовать свои способности, продемонстрировать коллегам умения и таланты. Участникам необходимо прислушиваться друг к другу, искать компромиссные решения для создания целостной и гармоничной картины.

Во время тренингов сотрудники должны уважительно относиться ко всем членам группы. Недопустимо перебивать и оскорблять коллег, высмеивать чужое мнение, упоминать об участниках в третьем лице.

Предполагаемый результат тренингов: определение текущей обстановки в коллективе осуществляется на основании наблюдений за участниками во время тренинга и теста. Такое исследование проводится анонимно, сотрудникам предлагается объективно оценить показатели психологической атмосферы (дружелюбие, продуктивность, враждебность и другие).

На основании полученных данных определяются основные проблемы группы и формируются последующие занятия, направленные на корректирование «слабых мест» команды.

Грамотный и деликатный подход позволит сплотить работников и сформировать взаимопонимание между ними в краткие сроки.

В результате ожидается:

- оптимизация отношений внутри коллектива;
- развитие умения действовать сообща;
- возможность грамотного выхода из конфликтных ситуаций;
- высокий КПД каждого сотрудника и отдела;
- продуктивный рабочий процесс.

5 блок «Управление социологическими конфликтами».

Одной из актуальных проблем в управлении персоналом на предприятиях является грамотное урегулирование социальных конфликтов.

Социальные конфликты являются неотъемлемой частью общественных отношений, которые сказываются на работе сотрудников по-разному: либо неблагоприятно, приводя к различным столкновениям, тем самым останавливая рабочий ритм; либо наоборот могут привести к положительным чертам к улучшению качества труда.

В строительной организации ООО «Современное строительство» социальные конфликты возникают достаточно часто.

К методам управления социальными конфликтами можно отнести такие методы, как разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, создание обоснованных систем вознаграждения, а также методы сглаживания, уступчивости, сотрудничества, переговоров и компромисса.

Для управления социальными конфликтами в организации наиболее рационально является использование комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта. Социальные конфликты могут отрицательно сказаться на самой организации, например, на ее авторитете.

Если социальные конфликты возникают довольно часто, то стоит пересмотреть политику управления на предприятии. Для контроля и улучшения корпоративного климата в организации, а также по разрешению социальных конфликтов можно прибегать к различным методам, с помощью которых удастся выявить положительные и отрицательные стороны; составить и реализовать пути решения данной проблемы, которые будут способствовать достижению поставленных задач, целей, а также их улучшение, быстрое действие и качеству.

Можно проводить опросы, социометрические исследования, тестирования и многое другое. С помощью них сотрудники смогут участвовать в корпоративной культуре организации, делиться мнениями, тем самым искать оптимальные пути решения при возникновении конфликтной ситуации. Сотрудники организации будут работать намного эффективнее,

результативнее и с удовольствием. Ведь, если коллектив компании дружен, то это поможет самой организации стать более успешной. Полное разрешение конфликта состоит в устранении объективных причин, которые породили конфликтную ситуацию, далее в снятии напряжения, а также восстановления нормальных межличностных отношений.

б блок «Оценка персонала».

С целью оптимизации процессов управления мотивацией персонала ООО «Современное строительство» в условиях кризиса предлагаем использовать следующие методов оценки персонала:

1. Метод 360 градусов. Подобное анкетирование позволяет выявить степень соответствия сотрудника занимаемой должности исходя из оценочных мнений его кружения.

2. В аттестацию могут быть включены знания норм и наличие действующих допусков при выполнении специальных работ: высотные работы, сварочные работы и т.д.

3. Использование Ассесмент-центра - комплексный подход к оценке существующих профессиональных и личностных компетенций сотрудника, раскрывает возможности для кадрового резерва.

Затем предлагаем проводить следующие исследования:

1. Определение факторов, влияющих на численность персонала. Здесь экспертная группа изначально формирует массив факторов. Затем в каждом подразделении или направлении деятельности компании отбираются весомо значимые факторы, при изменении которых и будет меняться численность персонала.

2. Определение дублирования выполняемых функций, и, как результат, ликвидация ненужных повторений. Иногда это касается даже длительного процесса согласования оперативных решений внутри компании.

3. Определение лидеров и талантов компании. Это те сотрудники, кто может войти в группу по эффективному выполнению своих функций с

трансляцией на другие подразделения. В качестве разработки ими могут стать наставники или тренеры.

4. Разработка плана развития для сотрудников как индивидуально, так и по подразделениям.

Итак, разработали методы оптимизации процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса и представили в таблице 9 (Приложение 2) затраты на них согласно данным экспертной оценки менеджера по управлению персоналом данной организации и согласно рыночной стоимости услуг, привлекаемых со стороны других организаций, помогающий в управлении персоналом.

Итак, общие годовые затраты на мероприятия по оптимизации процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса составят 1068600 руб.

Таким образом, оптимизация процессов управления мотивацией персонала ООО «Современное строительство» в условиях кризиса заключается в реализации предложенных стратегий развития компании и стратегии управления персоналом в частности в условиях, созданных кризисным состоянием.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автор исследования пришел к следующим выводам:

1. Рассмотрев основные черты протекания социально-экономического кризиса в сфере строительства, были выделены основные проблемы.

В условиях финансово-экономического кризиса процесс управления персоналом для предприятия строительной отрасли представляет собой непрерывную серию задач, направленных на выявление и удовлетворение запросов служащих. Этот процесс обеспечивает высокую эффективность деятельности предприятия, фокусируя внимание на внутренних потребителях. Поэтому важно максимально повысить значимость процесса и увязать с ним многочисленные функции.

В последние годы наметилась положительная тенденция к пониманию отечественными работодателями ценности человеческого ресурса как стратегического ресурса предприятия.

Система управления персоналом современной строительной организации должна учитывать особенности строительной отрасли, ее актуальные проблемы и общемировые тенденции развития подходов к управлению персоналом.

Вопросы кадрового обеспечения являются ключевым моментом в оценке строительной организации в целом на предмет ее возможности выполнения определенного вида работ, целесообразности инвестирования, выбора надежного партнера и т.п.

Действительно именно от квалификации и опыта персонала организации, социально-психологического климата в коллективе, изобретательности отдельных сотрудников зависит качество выполненных работ, эффективность принимаемых управленческих решений, а следовательно и конечные результаты деятельности предприятия.

На повышение эффективности основных параметров трудового потенциала предприятия может оказать значительное влияние новая

стратегия развития предприятия, правильная политика в области управления персоналом и создание оптимальных условий для труда работников.

Например, совершенствование форм организации труда, современная материально-техническая база, создание комфортного климата в коллективе, разработка системы по сохранению и укреплению здоровья работников, направление персонала на стажировки и курсы повышения квалификации, мотивация и стимулирование труда.

Важное место в процессе управления персоналом в условиях кризиса занимает повышение эффективности мотивации труда персонала предприятия.

2. Выделив основные проблемы управления персоналом российских предприятий в условиях экономического кризиса, определили следующие актуальные методы и механизмы управления персоналом: упрощение организационной структуры, планирование и оптимизация численности персонала, совершенствованию процесса подбора, отбора и найма персонала, объективная оценка персонала, мотивация и стимулирование труда, профессиональное обучение и развитие сотрудников, выработка корпоративной культуры, аутсорсинг, аутплейсмент и другие.

На примере ООО «Современное строительство» показали, что в условиях кризиса возникают следующие проблемы, в том числе в области управления персоналом:

- нехватка финансовых ресурсов;
- снижения объема строительных работ;
- трудности поиска квалифицированного персонала;
- недостаток квалифицированных кадров на рынке труда;
- проблема поиска рабочих;
- низкая эффективность кадровых перестановок.
- бюрократизм в управлении вызывает скептическое отношение, снижает уровень энтузиазма и креативности персонала;
- несоответствие личных целей с целями и миссией организации;

- отсутствие условий для проявления инициативности, коллегиальности при принятии управленческих решений.

Решение проблем и усовершенствование системы управления персоналом на предприятии можно достигнуть с помощью необходимых для этого мероприятий.

3. Разработали предложения оптимизации с целью более эффективного управления персоналом:

- совершенствование ориентации кадровой политики предприятия на получение социально-экономического эффекта в работе с персоналом;

- создание престижа профессии посредством участия в образовательных выставках;

- разработка более действенной программы стимулирования труда, с целью удержания и сохранения на предприятии специалистов ведущих профессий;

- построение системы обучения персонала на предприятии с учётом её дальнейшего развития и модификации;

- организация более эффективной работы по формированию кадрового резерва и планированию карьеры сотрудников;

- ввести в практику прогнозирование потребности в персонале;

- внедрение аутплейсмента;

- внедрение аутсорсинга управления персоналом;

- предоставление сотрудникам, обучающимся на заочной форме обучения один дополнительный оплачиваемый (в размере минимальной заработной платы) отпуск продолжительностью в 14 дней;

- организация регулярных тренингов;

- проведение мероприятий тимбилдинга;

- публикации о лучших работниках на корпоративном сайте ООО «Современное строительство».

- использовать меры по управлению социологическими конфликтами;

- уделять внимание социально-психологическому климату в коллективе и т.д.

Предложенные мероприятия помогут предприятию решить целый ряд задач, связанных с эффективным управлением персоналом, что напрямую влияет на способность предприятия конкурировать на рынке. В виду этого, подготовленный и обученный должным образом персонал представляет собой огромную ценность, как для самого предприятия, так и для экономики страны в целом.

Разработка и обоснование предложений и рекомендаций позволит компании решить самые главные производственные проблемы строительной организации в условиях кризиса.

В дальнейшем также необходимо изучение опыта зарубежных компаний, который подтверждает, что важным является не только изучение параметров трудового потенциала, но и разработка индивидуального подхода к каждому работнику, что позволит достигнуть высокого уровня его трудового вклада.

В результате можно сказать, что задачи работы решены, цель исследования достигнута.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Г.С. Строительная отрасль России: текущая ситуация и перспективы развития // Синергия Наук, 2016. № 6. С. 108-114.
2. Аскарлов Д.Т., Кнорр В.А. Особенности управления персоналом в условиях кризиса // International Scientific and Practical Conference World science, 2016. Т. 2. № 12 (16). С. 59-62.
3. Балужева Т.С. Управление персоналом организации в условиях кризиса // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством», 2009. № 26. С. 104-109.
4. Бармута К.А. Проблемы управления персоналом организации в условиях кризиса // Актуальные проблемы менеджмента и экономики в России и за рубежом Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции, 2016. С. 163-165.
5. Березин В.Б. Основным положения стратегии управления персоналом в условиях кризиса // Организатор производства, 2009. № 1. С. 46-50.
6. Боровинская И.В., Негода В.Н. Основные направления совершенствования системы управления персоналом организации в условиях экономического кризиса // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития, 2015. № 25. С. 54-58.
7. Буравова А.А., Трембач К.И. Аутплейсмент как способ поддержки положительной репутации компании в период сокращения персонала // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика, 2014. Т. 16. № -2. С. 57-61.
8. Гаспарян А.Н. Управление персоналом в условиях кризиса // Экономика и управление в современных условиях / Международная (заочная) научно-практическая конференция. редактор: В.Ф. Забуга, 2014. С. 55-57.

9. Гаспарян А.Н. Управление персоналом в условиях кризиса // Экономика и управление в современных условиях / Международная (заочная) научно-практическая конференция. редактор: В.Ф. Забуга, 2014. С. 55-57.
10. Горелова Т.П. План развития персонала - необходимый элемент управления предприятием в условиях кризиса // Вестник Академии, 2015. № 2. С. 112-116.
11. Драка О.Е. Особенности управления персоналом предприятия в условиях экономического кризиса // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки, 2012. № 3. С. 142-145.
12. Дуброва Л.И. Проблемы кадрового управления персоналом организации в условиях кризиса // Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2016. С. 201-203.
13. Жулина Е.Г., Экономика труда, М.: 2014. 208 с.
14. Ильина Л.А. Управление персоналом предприятий в условиях длительного кризиса // Современные наукоемкие технологии, 2009. № 6. С. 58-60.
15. Камских М.Ю. Проблема разработки организационно-экономического механизма управления строительной организацией // Фотинские чтения, 2014. № 2 (2). С. 237-243.
16. Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода // Управление персоналом, 2008. № 16. С. 23.
17. Костюченко В.В., Побегайлов О.А. К вопросу о конкурентоспособности строительного предприятия в условиях экономического кризиса // Инженерный вестник Дона, 2016. Т. 40. № 1 (40). С. 52.

18. Кузнецов С.А. Управление персоналом в условиях кризиса // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика, 2016. Т. 14. № 2. С. 88-89.
19. Ларкина А.А., Rob В. Методы и инструменты диагностики кризиса в строительных организациях // Экономические аспекты управления строительным комплексом в современных условиях / Электронный ресурс. Самара, 2016. С. 146-150.
20. Лопатина А.Б. Мировой экономический кризис 2014-2015 годов как определяющий фактор цен на рынке недвижимости // Научный вестник, 2016. № 1 (7). С. 74-81.
21. Луферова А.Д., Мазаева М.Р., Лунев В.В. Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятий в условиях финансового кризиса // Вестник Академии знаний, 2017. № 20 (1). С. 51-55.
22. Милохова Н.М. Обучение персонала в строительных организациях в условиях кризиса // Современные проблемы управления материалы всероссийской научно-практической конференции. ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет», 2015. С. 93-97.
23. Михайлова Т. Р. Высвобождение персонала с использованием аутплейсмента // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». Томск: Изд-во ТПУ, 2015. Т. 2. С. 83-87.
24. Моховикова А.А., Сороколет И.И. Особенности мотивации персонала в условиях кризиса // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвуз. сб. науч. тр. Вып. 1. Самара: Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2014. С. 122-125.
25. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2014, 193 с.

26. ООО «Современное строительство» [Электронный ресурс]: Официальный сайт компании. URL: // <http://tomsovstroy.ru> (дата обращения: 15.03.2017).
27. Осипова М.Ю., Толстобров Д.А. Исследование тенденций процесса управления персоналом в условиях кризиса // Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход, 2013. Т. 1. С. 232-237.
28. Официальный сайт рейтинга Всемирного банка «DOING BUSINESS» [Электронный ресурс]. — URL: <http://russian.doingbusiness.org/> (дата обращения: 09.03.2017).
29. Пайтаева К.Т. Эффективность управления персоналом предприятия в условиях кризиса // Новая наука: Теоретический и практический взгляд, 2016. № 2-1 (63). С. 113-116.
30. Разумов А.В. Стратегия управления персоналом предприятия в условиях кризиса // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки, 2013. № 2. С. 97-102.
31. Расулова У.С., Вовченко А.В. Специфика управления персоналом в условиях кризиса // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности, 2012. № 1 (1). С. 26-28.
32. Рязанцева Н.Е. Проблемы управления персоналом в строительстве // Новое поколение, 2015. № 8. С. 154-158.
33. Сафин Д.А., Ирагимов Р.И., Хурамшин А.Ф. Управление персоналом в сфере строительства // Научные исследования и разработки в эпоху глобализации / сборник статей международной научно-практической конференции, 2016. С. 108-111.
34. Селютина Л.Г., Матвеева О.С., Никоненко А.А. Управление строительными организациями в динамичной экономической среде // Синтез науки и общества в решении глобальных проблемы современности / Сборник

статей Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович, 2017. С. 225-228.

35. Семенова В.В., Адамов Г.А. Современный метод в системе управления персоналом в условиях кризиса // В сборнике: Молодежь в науке: Новые аргументы Сборник научных работ II-го Международного молодежного конкурса. Отв. ред. А.В. Горбенко, 2015. С. 100-102.

36. Сороколет И.И., Кокошникова А.О. Оптимизация численности персонала строительной фирмы в период кризиса // Проблема развития предприятий: теория и практика / материалы 14-й Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Часть 1: Воспроизводство ресурсов инновационного развития в условиях неравновесной экономики. Резервы повышения эффективности использования инновационно-инвестиционного потенциала предприятий промышленности. Стратегия инновационного развития промышленного производства. Развитие теории и практики менеджмента предприятий в условиях перехода к инновационной экономике, 2015. С. 201.

37. Сороколет И.И., Моховикова А.А. Разработка стратегии управления персоналом // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. Самара, 2014. № 1 (29). С. 150-153.

38. Степанова М.В. Технология управления персоналом в условиях финансового кризиса // Материалы Ивановских чтений, 2011. Т. 1. № 1. С. 237-243.

39. Токарева Ю.А., Коваленко Т.К. Модель антикризисного управления персоналом предприятия в период социально-экономического кризиса // Фундаментальные исследования, 2015. № 8-3. С. 616-619.

40. Трошихин В.В., Уколова Л.В. Стратегия и тактика управления персоналом в условиях системного социально-экономического кризиса // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2008. № 4. С. 42-52.

41. Халманских А.И. Управление персоналом в условиях экономического кризиса // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем Материалы IX Всероссийской научно-практической Internet-конференции, 2015. С. 327-329.
42. Чуринова М.А., Поворина Е.В. Аутплейсмент как современных метод высвобождения персонала в России // Материалы Ивановских чтений, 2017. № 2-2 (13). С. 186-192.
43. Юрлов Ю.Н., Орлянская Г.Л., Управление персоналом. Курс лекций., Череповец: ИМИТ СПбГПУ, 2014. 168 с.
44. Юсупова И.Д. Управление персоналом на предприятии в условиях кризиса // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2012. № 2-1. С. 185-188.
45. Яруллина Л.Р., Сучкова Т.В. Проблемы управления персоналом в организациях строительной индустрии // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета, 2015. № 4. С. 427-432.

Таблица 8 – Движение персонала в ООО «Современное строительство»

№	Показатели	2013, чел.	2014, чел.	2015, чел.	Отклонения, %		
					2014к 2013	2015к 2014	2015к 2013
1	Состояло работников на начало периода	138	145	141	105	97,2	102,1
2	Принято всего	60	68	60	113,3	117,6	133,3
3	Выбыло всего, в т.ч.:	53	72	70	135,8	97,2	132
4	- по собственному желанию	50	64	67	12S	104.6	134
5	- переведено на другие предприятия	2	6	1	300	16,6	50
6	- уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	2	2	200	100	200
7	- по сокращению штатов	0	0	0	0	0	0
S	Состояло работников на конец периода	145	141	156	97,2	110,6	107,5
9	Среднесписочная численность	147	146	158	99,3	108,2	107,4
10	Коэффициент оборота по приему	0,4	0,5	0,5	125	100	125
11	Коэффициент оборота по выбытию	0,4	0,5	0,4	125	80	100
12	Коэффициент общего оборота	0,8	0,9	0,9	112,5	100	112,5
13	Коэффициент текучести кадров	0,3	0,4	0,4	133,3	100	133,3
14	Коэффициент постоянства кадров	0,58	0,5	0,4	86,2	80	6S,9
15	Коэффициент восполнения состава	0,9	1,05	0,9	116,6	S5,7	100

Таблица 9 – Затраты на мероприятия по оптимизации процессов управления персоналом ООО «Современное строительство» в условиях кризиса

Наименование мероприятия	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
1 блок «Управление текучестью кадров»		
1.1 Ввести в практику прогнозирование потребности в персонале	2083	25000
1.2 Аутплейсмент	8000	
2 блок «Совершенствование мотивации труда персонала»		
2.1 Предоставление сотрудникам, обучающимся на заочной форме обучения один дополнительный оплачиваемый (в размере минимальной заработной платы) отпуск продолжительностью в 14 дней	19900 (средняя заработная плата)*2 чел. (среднее число обучающихся в месяц)=39800	477600
2.2 Организация регулярных тренингов	12500	150000
2.3 Проведение мероприятий тимбилдинга	5883	70000
2.4 Публикации о лучших работниках на корпоративном сайте ООО «Современное строительство».	500	6000
3 блок «Аутсорсинг управления персоналом»	9167	110000
4 блок «Социально-психологический климат в коллективе»	5000	60000
5 блок «Управление социологическими конфликтами»	2500	30000
6 блок «Оценка персонала».	11667	140000
Итого		1068600