

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес–процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно–металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

380200.62.01.05 «Международный менеджмент»

Разработка стратегии управления трудовыми ресурсами на основе международного опыта
(на примере ООО «КрасСибТехСтрой»)

Научный руководитель _____ Т.В. Твердохлебова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ В.Г. Джанджугазян
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Содержание

Введение	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ.....	6
1.1 Стратегия управления трудовыми ресурсами, состав и структура.	6
1.2. Развитие механизма управления трудовыми ресурсами на предприятии	9
1.3 Производительность труда как показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Основные пути повышения производительности трудовых ресурсов.	14
ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «КРАССИБТЕХСТРОЙ». ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ.	21
2.1 Анализ деятельности организации на отраслевом рынке г. Красноярска	21
2.1.1 Оценка удовлетворенности персонала работой в организации	29
2.2 Финансовый анализ предприятия	32
2.2.1 Вертикальный и горизонтальный финансовый анализ компании ООО «КрасСиБТехСтрой».....	33
2.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия	36
2.2.3 Анализ эффективности использования оборотных средств.....	39
2.2.4 Анализ финансовой устойчивости предприятия	41
2.2.5 Анализ доходов, расходов и финансовых результатов деятельности предприятия	44
2.2.6 Анализ показателей рентабельности	46
2.2.7 Анализ вероятности банкротства предприятия.....	48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАССИБТЕХСТРОЙ»	50
3.1 Определение ключевых компетенций профессии.....	51
3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления трудовыми ресурсами	65
3.3 Оценка эффективности внедрения мероприятий по повышению эффективности системы управления трудовыми ресурсами предприятия.	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	76
Приложение А.....	78
Приложение Б	79

Введение

Данная работа посвящена анализу в области организации управления трудовыми ресурсами. Актуальность темы исследования заключается в том, что современные компании в прогрессирующей рыночной среде могут добиться большего успеха, если им удастся вывести методы работы с трудовыми ресурсами на новый, более качественный уровень.

От того, насколько грамотно осуществляется управление трудовыми ресурсами, зависит успешность работы предприятия, в чем видится новый резерв экономического роста. Соответственно к существовавшему ранее экономическому подходу в разрешении кадровых проблем предприятия присоединяются социальный и организационный подходы. В результате возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей практики кадрового управления.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии управления трудовыми ресурсами в компании ООО «КрасСибТехСтрой» на основе зарубежного опыта.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- определение значимости трудовых ресурсов для организации;
- изучение зарубежного опыта реформирования системы управления трудовыми ресурсами;
- выявление основных проблем и обоснование общих рекомендаций по развитию систем управления трудовыми ресурсами в строительной компании ООО «КрасСибТехстрой».
- проведение всестороннего анализа производственно-хозяйственной деятельности строительной компании ООО «КрасСибТехстрой».
- разработка стратегии управлению трудовыми ресурсами в компании ООО «КрасСибТехстрой».

- проведение расчета экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является строительная компания ООО «КрасСибТехстрой».

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе управления трудовыми ресурсами организации.

Структура работы предусматривает наличие трёх глав. В первой главе даётся определение трудовых ресурсов и рассматриваются основы управления ими на уровне предприятия, рассматриваются основные пути повышения производительности труда. Во второй главе исследованы основные направления деятельности, услуги и структура управления строительной компании ООО «КрасСибТехстрой». Для оценки степени удовлетворенности персонала трудом ООО «КрасСибТехСтрой» был использован тест «Удовлетворенность работой», предложенный В. А. Розановой. Проведен финансово-производственный анализ строительной фирмы, анализ хозяйственной деятельности. В третьей главе разработан проект мероприятий по реализации стратегии управления трудовыми ресурсами в строительной компании ООО «КрасСибТехстрой». Проведены расчеты по экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении обобщаются результаты проведенного исследования, формулируются основные выводы.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные и прикладные труды российских и зарубежных специалистов в области проблем развития систем управления трудовыми ресурсами в современных компаниях. Научные труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области стратегического менеджмента и управления трудовыми ресурсами: В.А. Белобородова; В.С. Боровика; А.А. Крылова; М.И. Бухалкова, В.А. Розановой. Была использована и проанализирована книга Лайла и Саймна Спенсеров, на основании работы

которых был разработан механизм эффективного управления трудовыми ресурсами и внедрен в компанию ООО «КрасСибТехСтрой».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка (23 наименований). Работа сопровождается 26 таблицами, 18 рисунками.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Стратегия управления трудовыми ресурсами, состав и структура.

Трудовые ресурсы – главный ресурс, от качества и эффективности которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. [1]

Под ресурсами предприятия понимается совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники организации, получающие на предприятии (фирме) заработную плату.

Следует различать понятия «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал». [2] Под кадрами понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия. Понятие «персонал» более емкое, оно включает весь личный состав работающих на предприятии, а именно: работников списочного состава; лиц, принятых на работу по совместительству с других предприятий; лиц, выполняющих работы по договорам гражданско-правового характера.

Рабочая сила представляет собой совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует в процессе трудовой деятельности для производства материальных благ и услуг. Трудовые ресурсы предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу, и выражаются в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются.

Трудовой потенциал – это конкретные работники, эффективность использования которых в трудовом процессе известна. Отличие понятий «трудовой потенциал» от понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовой потенциал — это персонифицированная рабочая сила, обладающая своими индивидуальными качественными характеристиками. Трудовой потенциал организации (работника) не является величиной постоянной (даже при постоянной численности работников предприятия), он непрерывно изменяется. [3]

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют структуру кадров. В зависимости от участия в производственном процессе весь персонал предприятия делится на две категории: промышленно-производственный (ППП) и непромышленный.

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, непосредственно связанные с производством и его обслуживанием. Непромышленный персонал включает работников, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием. В основном это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и лечебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию.

В свою очередь, ППП в зависимости от выполняемых им функций классифицируется на следующие категории: рабочие и служащие. [4]

К рабочим относятся работники предприятия, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие, в свою очередь, подразделяются на основных и вспомогательных. К основным относятся рабочие, которые непосредственно связаны с производством продукции, к вспомогательным – рабочие, занимающиеся обслуживанием производства. Это деление чисто условное, и на практике иногда их трудно разграничить.

В группе служащих выделяют следующие категории работающих:

1. руководители – лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они

подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы;

2. специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности;
3. собственно служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.). [5]

Кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий и организаций бюджетной сферы – это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия.

По длительности найма на работу наемные работники подразделяются на подгруппы: постоянные работники; временные работники; сезонные работники; работники, нанятые на случайные работы.

Эффективность использования рабочей силы на предприятии в определенной мере зависит и от структуры кадров предприятия – состава кадров по категориям и их доли в общей численности.

На структуру ППП влияют следующие факторы: уровень механизации и автоматизации производства; тип производства (единичный, мелкосерийный, крупносерийный, массовый); размеры предприятия; организационно-правовая форма хозяйствования; сложность и наукаёмкость выпускаемой продукции; отраслевая принадлежность предприятия и др. [6]

Кадровая политика на предприятии должна быть направлена на оптимальное сочетание категорий ППП.

1.2. Развитие механизма управления трудовыми ресурсами на предприятии

Одним из направлений развития механизма управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях стабильной реализации кадровой политики является разработка стратегии управления кадровым потенциалом. Повышение интереса руководящего состава предприятий к стратегическому управлению персоналом связано с ужесточением конкуренции на рынке труда, с недостатком кадров с высоким уровнем профессиональной компетенции. Кроме того, в настоящее время на рынке труда складывается ситуация, когда выбор кадров зачастую не является приоритетом работодателя. В новой ситуации не работодатель выбирает себе работников из числа соискателей вакансий, а работник осуществляет выбор предложенных вакансий, то есть выбор работодателя из числа заинтересованных в его профессиональных компетенциях. В связи с этим работодатель должен быть гораздо открытым, привлекательнее своих конкурентов, иметь стабильные критерии экономического развития, что является одним из важных факторов, определяющим выбор высококвалифицированных специалистов, обладающих мотивацией к труду и высоким профессионализмом. Отсутствие возможности привлечения и удержания нужного количества трудовых ресурсов для реализации своих

стратегических целей, ведет к изменению бизнес-планов и корректировке практики управления персоналом.

Современные концепции стратегии управления трудовыми ресурсами базируются на двух основных критериях: на принципах и методах административного управления; с использованием экономических рычагов, стимулов, поощрения, то есть на концепции всестороннего развития личности работников.

Например, М. Федотова выделяет концепцию управления трудовыми ресурсами с позиции теории подсистем, где работники (человеческие ресурсы) выступают как самая важная подсистема [7]. При этом ею выделяются две группы систем:

- экономическая (производство, обмен и распределение материальных благ), где работники (персонал) рассматриваются как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);

- социальная (отношения людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты развития личности), где персонал воспринимается как главная система, состоящая из неповторимых с различными качествами личностей.

Проведенное исследование механизма управления трудовыми ресурсами свидетельствует о том, что многие предприятия в своей деятельности разрабатывает, как правило, текущие стратегические планы по отдельным направлениям работы с персоналом. Отсутствие единой системы менеджмента управления персоналом ведет к возникновению недостатков по подбору персонала, подбору непрофессиональных кадров, что ведет к увольнениям специалистов.

Между тем, современная система стратегического менеджмента требует системности и долгосрочного характера применения стратегического подхода к формированию, освоению и развитию способностей работников для достижения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке труда.

Успешно функционирующие предприятия как правило имеют интерес не только к количеству кадрового персонала, но определяют ориентир на развитие трудового потенциала, приобретение сотрудниками новых квалификаций, знаний, на формирование у них возможностей повышения производительности труда, творчества и предпринимательской активности. Поэтому процесс стратегического управления трудовыми ресурсами в свою очередь обеспечивает основу эффективной деятельности предприятия и ее конкурентоспособность в перспективном периоде [8].

Таким образом, предприятию необходимо разрабатывать стратегию управления трудовыми ресурсами, под которой следует понимать разработку перспективного плана, комплекса действий, направленных на достижение долгосрочных целей предприятия за счет развития профессиональной компетенции и мотивации работников с учетом изменений состояния внешней среды и потребностей внутреннего рынка.

Формирование стратегии кадровой политики управления трудовыми ресурсами предприятия должно быть основано на принципах менеджмента качества: ориентация деятельности на интересы потребителя; лидерство руководителя работодателя; вовлечение работников в профессиональную деятельность для использования их потенциала; процессный подход к кадровой подготовке; системный подход к подготовке кадров; постоянное улучшение условий труда; принятие решений на основе оценке и анализа информации; взаимовыгодные долгосрочные взаимоотношения с контрагентами. Содержание стратегии эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия может быть представлено следующими направлениями:

- подготовка и реализация кадровой политики,
- внутрисистемное управление кадрами,
- система вознаграждения труда и материального поощрения,
- социальные условия управления кадрами.

Для каждого направления разрабатывается система критериев, которые адаптируют стратегию к специфике деятельности предприятия, определяют способы и приемы подбора кадров, условия приема и причины увольнения работников, оценку эффективности работников и их профессиональную компетентность, повышение квалификации. Разработка состава критериев должна учитывать внутрисистемное управление кадрами, в том числе: организационную структуру, наличие филиалов, принципы управления.

Таблица 1 - Критерии стратегии эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия.

Подготовка и реализация кадровой политики	Внутрисистемное управление кадрами	Система вознаграждения и материального поощрения	Социальные условия управления
Составление штатного расписания	Организационное управление	Определение системы и форм оплаты труда	Организационная культура
Определение условий найма работников	Взаимосвязь структурных подразделений	Поощрительные системы оплаты труда	Корпоративная культура
Определение методов и способов подбора кадров	Развитие аспектов самоуправления, принцип демократичности	Материальное стимулирование профессионализма	Мотивация работников
Повышение профессиональных компетенций	Взаимоотношение в коллективе	Поощрение за новаторство	Развитие творческой инициативы
Оценка эффективности работников	Определение лидерства	Карьерный рост работников	Психологический климат в коллективе
Определение условий увольнения работников	Профсоюзное движение	Материальные и моральные компенсации	Социальная ответственность организации

Таким образом, под стратегией управления трудовыми ресурсами предприятия следует понимать комплекс организационных, экономических и социальных мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива, сформированный в виде перспективного генерального плана предприятия. План стратегии управления трудовыми ресурсами представлен нами в виде последовательных этапов, взаимосвязь которых обеспечивает достижение цели эффективного управления персоналом. Основными разделами генерального плана являются: подбор персонала, использование и увольнение персонала.

Каждый этап генерального плана может быть детализирован исходя из поставленных задач.



1.3 Производительность труда как показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Основные пути повышения производительности трудовых ресурсов.

Труд – это целесообразная деятельность человека. Показателем экономической эффективности труда является его производительность. Для измерения производительности труда, эффективности использования трудовых ресурсов используются два основных показателя: выработка и трудоемкость.

Выработка – количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего в год (квартал, месяц). [9]

Различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостный (денежный) и трудовой. [10] Выработка в натуральном или стоимостном выражении определяется как отношение объема товарной (валовой или реализованной) продукции к среднесписочной численности работников (или рабочих).

Натуральный метод оценки используется в мононаименовальных производствах, когда объем выпуска продукции может быть выражен в соответствующих физических (натуральных) единицах измерения. Достоинство данного метода – более точный и объективный результат о производительности труда. Недостаток – можно применить только на тех предприятиях, которые выпускают однородную продукцию.

Стоимостной метод является наиболее универсальным и поэтому нашел самое широкое применение. С его помощью можно рассчитать производительность труда на предприятиях со многонаименовными производствами. При использовании стоимостного метода оценки можно определять и сравнивать производительность труда не только внутри одного предприятия, но и в регионе, отрасли и в стране в целом. В качестве объема производства при оценке этого показателя по стоимостному методу используется валовая, товарная или реализованная продукция.

Показатели выработки зависят не только от метода измерения объема производства, но и от единицы измерения рабочего времени (день, час и т.д.).

Трудовой метод определения выработки называют еще методом нормированного рабочего времени. Данный метод основан на использовании показателя трудоемкости продукции, отражающей объем затрат живого труда на изготовление единицы продукции. Такой показатель используется преимущественно на машиностроительных предприятиях и предприятиях обрабатывающих отраслей промышленности при оценке производительности

труда основных производственных рабочих на отдельных участках, в бригадах и при выпуске разнородной и незавершенной производством продукции, объем которой нельзя измерить ни в натуральных единицах, ни в стоимостном выражении.

При определении уровня производительности труда через показатель выработки числитель (объем произведенной продукции) и знаменатель формулы (затраты труда на производство продукции или среднесписочная численность работников) могут быть выражены в разных единицах измерения. В связи с этим в зависимости от применяемого знаменателя формулы различают среднечасовую, среднедневную, среднемесячную, среднеквартальную и среднегодовую выработку продукции.

Показатель среднечасовой выработки продукции характеризует средний объем продукции, произведенной одним рабочим за один час фактически отработанного времени. Определяется делением объема произведенной продукции на число отработанных человеко-часов. При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому она наиболее точно характеризует уровень производительности живого труда.

Показатель среднедневной выработки продукции отражает средний объем продукции произведенной одним рабочим за один отработанный день. [11] Определяется как отношение объема произведенной продукции к числу отработанных человеко-дней. При расчете дневной выработки в состав отработанных человеко-дней не включаются целодневные простои и невыходы на работу. Она зависит от среднечасовой выработки продукции и степени использования продолжительности рабочего дня, равна их произведению.

Если затраты труда измерены среднесписочной численностью рабочих, то получают показатель среднемесячной (среднеквартальной, среднегодовой) выработки продукции, в расчете на одного среднесписочного рабочего (в зависимости от того, к какому периоду времени относятся объем продукции

и численность рабочих — месяц, квартал, год). Среднемесячная выработка зависит от среднедневной выработки и от числа дней, отработанных в среднем одним среднесписочным рабочим. Показатель среднемесячной выработки может быть рассчитан на одного среднесписочного работника промышленно-производственного персонала.

Показатели среднеквартальной и среднегодовой выработки в расчете на одного среднесписочного рабочего (работника) определяются аналогично.

Трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Преимущество показателя трудоемкости в том, что он позволяет судить об эффективности затрат живого труда на разных стадиях изготовления конкретного вида продукции не только по предприятию в целом, но и в цехе, на участке, рабочем месте, т.е. проникнуть в глубину выполнения того или иного вида работ, чего нельзя сделать с помощью показателя выработки, исчисленного в стоимостном выражении.

В зависимости от состава включаемых в нее трудовых затрат различают технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, производственную трудоемкость и трудоемкость управления производством.

Технологическая трудоемкость ($T_{\text{техн}}$) определяется затратами труда основных рабочих – сдельщиков и повременщиков. Она рассчитывается по производственным операциям, деталям, узлам и готовым изделиям. [12]

Трудоемкость обслуживания (T_o) представляет собой затраты труда вспомогательных рабочих (основных и вспомогательных цехов) и подразделений, занятых обслуживанием производства. Ее расчет производится по каждой операции, изделию либо пропорционально технологической трудоемкости изделий.

Производственная трудоемкость ($T_{\text{пр}}$) складывается из трудоемкости технологической и обслуживания, т.е. это затраты труда основных и вспомогательных рабочих на выполнение единицы работ. Рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{техн}} + T_o$$

Трудоемкость управления (T_y) складывается из затрат труда руководителей, специалистов, служащих. Одна часть таких затрат, которая непосредственно связана с изготовлением изделий, прямо относится на эти изделия, другая часть затрат, которая непосредственно не связана с изготовлением изделий, относится к ним пропорционально производственной трудоемкости.

Полная трудоемкость продукции ($T_{\text{п}}$) представляет затраты всех категорий ППП, суммы затрат живого труда на изготовление единицы продукции. Определяется по формуле:

$$T_{\text{п}} = T_{\text{техн}} + T_o + T_y$$

В зависимости от характера и назначения затрат труда каждый из указанных показателей трудоемкости может быть проектным, перспективным, нормативным, плановым и фактическим:

- нормативная трудоемкость рассчитывается на основе действующих норм труда: норм времени, норм выработки, норм времени обслуживания и норм численности. Она используется для определения общей величины трудовых затрат, необходимых как для изготовления отдельных изделий, так и на выполнение всей производственной программы;
- плановая трудоемкость отличается от нормативной на величину снижения трудозатрат, планируемых в текущем периоде за счет реализации организационно-технических мероприятий;
- фактическая трудоемкость – это сумма совершенных трудозатрат на выпущенный объем продукции или выполненный объем работ.

Повышение производительности труда имеет большое экономическое и социальное значение, которое необходимо рассматривать на макро- и микроуровне.

На макроуровне (с народно-хозяйственной точки зрения) повышение производительности труда означает: рост валового внутреннего и национального продукта, национального дохода; рост фонда накопления и фонда потребления; основу для расширенного воспроизводства; основу для повышения уровня жизни граждан страны и решения социальных проблем; основу для развития страны и роста экономического могущества государства.

На микроуровне (предприятие) рост производительности труда позволяет: существенно снизить затраты на производство и реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы; при прочих равных условиях увеличить объем производства и реализации продукции, а следовательно, и рост прибыли; проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам; более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия; повысить конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечить финансовую устойчивость работы.

На уровень производительности труда влияет множество факторов, которые можно разделить на две группы: индивидуальные и внешние по отношению к работнику. К индивидуальным относятся квалификация, стаж работы на одном месте, возраст и т.д. Внешними считаются следующие факторы: условия труда, уровень трудоемкости продукции, действующая система оплаты и стимулирования труда, технический прогресс, влияние природных условий, изменение структуры производства и прочие факторы.

Рост производительности труда на предприятии может быть достигнут за счет: внедрения новой техники и технологии; совершенствования организации производства и труда; улучшения качества выпускаемой продукции; совершенствования организационной структуры управления предприятием и др.

Необходимо отметить, что рост производительности труда самым непосредственным образом влияет на конечные финансовые результаты работы предприятия, т. е. величину прибыли. Это влияние проявляется,

прежде всего, через увеличение производства и реализации продукции и снижение ее себестоимости. При этом снижение себестоимости за счет этого фактора будет только в том случае, если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста средней заработной платы работников предприятия.

Для увеличения производительности труда на предприятии, необходимо максимально эффективно использовать трудовые ресурсы, при этом выявлять максимально эффективных работников, использовать их опыт работы при принятии новых, собственно на этом, будет основана третья глава дипломной работы. Для достижения этой цели, нам необходимо решить ряд задач:

Рисунок 2 – Алгоритм работы

1. Определение значимости трудовых ресурсов для организации эффективного воспроизводства;
2. Изучение зарубежного опыта реформирования системы управления трудовыми ресурсами;
3. Выявление основных проблем и обоснование общих рекомендаций по развитию систем управления трудовыми ресурсами в строительной компании ООО «КрасСибТехстрой»;
4. Проведение всестороннего анализа производственно-хозяйственной деятельности строительной компании ООО «КрасСибТехстрой»;
5. Разработка стратегии по управлению трудовыми ресурсами в компании ООО «КрасСибТехстрой»;
6. Проведение расчета экономической эффективности предложенных мероприятий.

Рисунок 2 – Алгоритм работы

ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «КРАССИБТЕХСТРОЙ». ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ.

2.1 Анализ деятельности организации на отраслевом рынке г. Красноярска

Общество с ограниченной ответственностью «Красноярское Сибирское техническое строительство» располагается по адресу: Красноярский край, г. Красноярск, проспект им. газеты Красноярский рабочий, дом 160, ст.4. Почтовый индекс предприятия: 660010. Строительная компания ООО

«Крассибтехстрой» была создана в 2001 году в качестве кооперативного строительного предприятия. Сегодня ООО «КрасСибТехСтрой» является признаком качественных строительных работ в г. Красноярск.

ООО «Крассибтехстрой» действует в соответствии ГК РФ, Законом об обществах, другими нормативными актами, регулирующими деятельность юридических лиц, договором о создании общества и настоящим Уставом, который был утвержден генеральным директором в 2001 году. Устав является единственным учредительным документом в компании.

Организация представляет собой строительную компанию средних масштабов, которая предоставляет следующие услуги:

- строительство и ремонт дорог;
- постройка частных и государственных домов;
- капитальный ремонт квартир;
- обустройство дворов;
- реконструкция железных дорог.
- производство бордюрных и бетонных плит

Компания предоставляет широкий спектр строительных работ. Традиционной схемой домостроения компании является одновременная работа по возведению зданий, строительство инженерных сетей, проведение инженерных и транспортных работ, работ по благоустройству и озеленению готовых к сдаче микрорайонов. Наряду с жилищным строительством ООО «Крассибтехстрой» ведет активное социальное строительство. Два детских сада, детская поликлиника, школа №7 в г. Черногорск. Начиная с 2012 по 2015 год организация выиграла различные тендеры на строительство железных дорог в г. Иланск, г. Черногорск и на станции Бискамба, сроки сдачи объекта были кратчайшими но компании удалось завершить работы в назначенное время. Такие же работы в 2015 году были проведены в городе Красноярске. В 2015 году компания ООО «КрасСибТехСтрой» выполнила большой объем работ и завершила строительство железнодорожного пути

«бугач Красноярск-северный», проект представлял собой замену всего железнодорожного проезда начиная от грунта, заканчивая шпалами.

У компании ООО «КрасСибТехСтрой» есть база строительных материалов площадью 11000 кв. м. там же и налажено производство железобетонных изделий. Запуск производства был налажен в 2014 году, при этом объем выручки с начала запуска производства по 2016 год составляет 12 мил. руб. У ООО «КрасСибТехСтрой» есть своя база строительной техники, где находятся: самосвалы, катки, грейдер, погрузчик, миксер.

На предприятии установлен нормированный режим работы для всех сотрудников: пятидневная рабочая неделя (понедельник–пятница), с 8:30 до 17:30 с часовым перерывом на обед (13:00–14:00).

Для более полного описания организации необходимо проанализировать организационную структуру предприятия в ее взаимосвязи с задачей и целями предприятия. Рассмотренная организационная структура представлена на рисунке 3

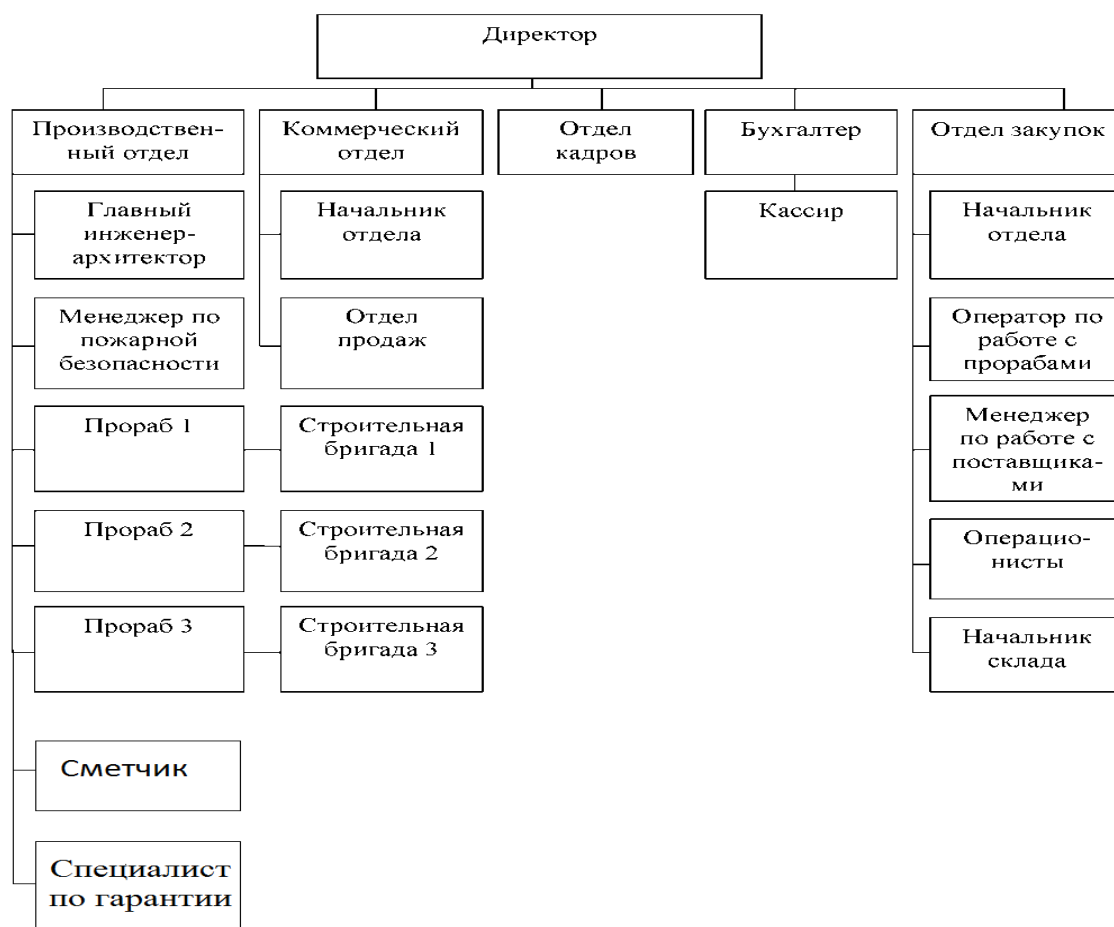


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Крассибтехстрой»

Можно сделать вывод, что предприятие имеет организационную структуру линейно-функционального типа. Данная структура управления объединяет в себе преимущества линейной и функциональной структур управления: принцип единоначалия и специализацию управления. Структура основана на специализированном разделении труда, то есть подразделения (отделы) организуются по видам деятельности, а работа закрепляется за специалистами, способными выполнить ее лучше всех. В данной структуре управления можно выделить звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи (горизонтальные и вертикальные). К звеньям управления относят структурные подразделения, а также отдельных специалистов, выполняющих соответствующие функции управления либо часть их. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер. Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии. В организации существуют вертикальные связи – связи между руководителем и подчиненным (например, между генеральным директором и начальником отдела кадров), а также горизонтальные связи – связи между равными элементами (например, между прорабами).

Технико-экономические показатели – это система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятий и комплексное использование ресурсов. Технико-экономические показатели применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов.

Информационной базой анализа являются материалы плановых документов, данные бухгалтерского учета и отчетности предприятия.

Показатели выпуска продукции в натуральном выражении, товарная и реализованная продукция (объем продаж продукции) характеризуют во

взаимосвязи производственную и торгово-сбытовую (коммерческую) стороны деятельности предприятия.

Показатели производственной мощности, среднегодовой стоимости основных производственных фондов (с учетом их периодической оценки) отражают потенциальные производственные возможности предприятия, размеры его недвижимого имущества.

Технико-экономические показатели предприятия по транспорту представлены в таблице 2.

Таблице 2 - Технико-экономические показатели предприятия по транспорту предприятия.

Наименования	Ед. измерения	Показатели
Стоимость всей техники	тыс. руб.	22847
Количество техники	шт.	9
Фонд покупки техники (от годовой чистой прибыли)	%	7.5
Средние затраты на обслуживание техники (за полугодие)	тыс. руб.	243
Средняя зарплата водителей спецтехники	тыс. руб.	31.5

За последние 3 года компания кампания не покупала спецтехники ввиду того что кризис очень сильно повлиял на цены всех видов строительной техники. Вместо этого компания развивает еще одно из направлений бизнеса производство железобетонных изделий (ЖБИ). Технико-экономические показатели предприятия по железобетонным изделиям представлены в таблице 3

Таблица 3 - Технико-экономические показатели предприятия по железобетонным изделиям.

Наименования	Ед. измерения	Показатели
Месячная производительная мощность	тыс. руб.	3142
Стоимость имущества	тыс. руб.	7000
Себестоимость продукции	1 кубический метр/ тыс. руб.	3.7

Средняя зарплата работников в данном направлении бизнеса.	тыс. руб.	33.4
---	-----------	------

Железобетонное направление в полной мере еще не вышла на предельные мощности, но уже приносит дополнительные финансовые средства в бюджет компании.

Проанализируем среднюю заработную плату по ООО «КрасСибТехСтрой» за 2015 г.

Таблица 4 – Средняя зарплата по ООО ТСК «КрасСибТехСтрой» за 2015 год

Категории персонала	Год
	2015 г.
Среднемесячная заработная плата на предприятии в целом, руб.	34705
Рабочие, руб.	32455
Руководители, руб.	37500
Специалисты, руб.	35590
Служащие, руб.	34000
Среднемесячная зарплата строительной сферы в Красноярском крае, руб.	35385
Среднемесячная зарплата в Красноярском крае, руб.	37097
Прожиточный минимум в Красноярском крае, руб.	11227

Анализ показывает, что в бюджете организации доля расходов на персонал составила в среднем 8.5 % от объема общей выручки предприятия. Следует отметить, что средняя зарплата компании меньше чем среднемесячная зарплата строительной сферы в Красноярском крае на 2392 рубля что в свою очередь отрицательно сказывается на сохранении сотрудников в компании.

На 01.07.2015 года численность персонала компании составила 150 человек. Динамика изменений структуры численности персонала представлена на рисунке 4.

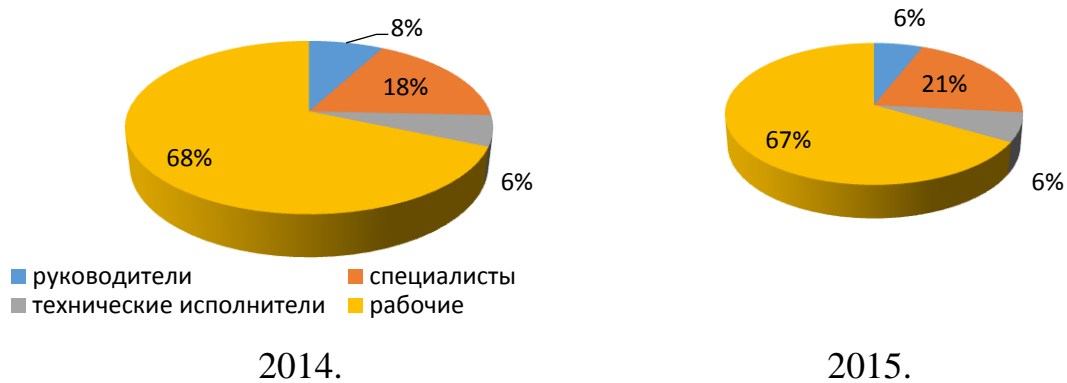


Рисунок 4 – Динамика изменений структуры численности персонала ООО ТСК «КрасСибТехСтрой» по категориям в 2014 и в 2015 г. %

С 2014 г. количество руководителей уменьшилось с 11 до 9 человек, а количество специалистов и рабочих увеличилось связано это с неэффективностью с финансовой стороны.

За 2014 год были уволены (по собственному желанию/за нарушения трудовой дисциплины) 11 специалистов в числе которых: менеджер по продажам, маляр, кузовщик, слесарь, электрик, водитель, строитель.

Увольнение работников произошло по следующим причинам:

- неудовлетворенность работников заработной платой;
- отсутствие возможности карьерного роста;
- появление лучших вариантов работы;
- нарушение трудовой дисциплины.

Потери рабочих были восполнены в конце 2015. В связи чем коэффициент текучести кадров, в данном периоде, составил 16%, что с учетом специфики деятельности предприятия считается достаточно высоким [13].

Из 150 работников компании 46 чел. моложе 35-ти лет; 72 чел. – от 36-ти до 45-ти лет; 25 чел. – от 46 до 45ти лет и 7 чел. старше 56ти лет. Соответствующая информация в % представлена на рисунке 5.

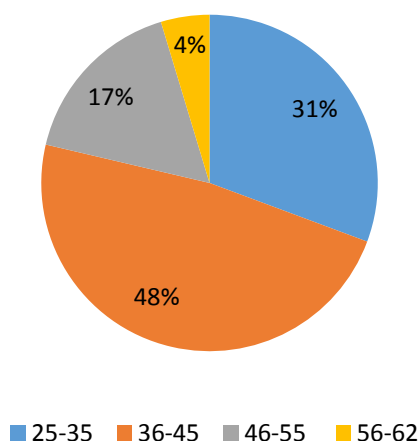


Рисунок 5 –Возрастная структура персонала в компании %.

В компании доминирует в большей степени возраст от 36 до 45 лет.

В организации порядка 51 % персонала имеет стаж до 5 лет, что не всегда положительно сказывается на показателях результативности труда в силу недостаточности их опыта. В то же время, данный факт отражается на результатах адаптации сотрудников и росте потребностей в обучении. В тоже время 33 % персонала имеют стаж от 6-8 лет, 16 % персонала имеет стаж от 9-12 лет. Структура персонала по стажу представлена на рисунке 6.

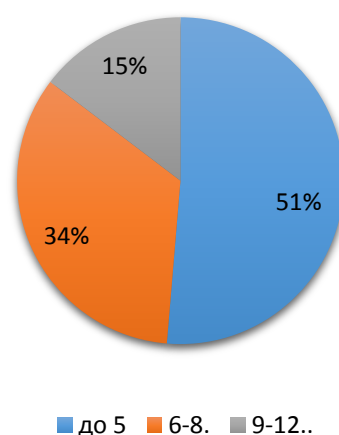


Рисунок 6 – Структура персонала по стажу в организации за 2015 г.

В силу специфики направленности организации, доля женщин в компании меньше чем мужчин, их количество составляет 34 человек, а

остальная часть сотрудников мужского пола составляет 116 человек. Соответствующая информация представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 - структура сотрудников организации по половому признаку в 2015 г. %

Абсолютное большинство персонала - это лица рабочих профессий (66%). Большинство сотрудников предприятия находятся в возрасте от 36 до 45 лет (48%). 77% персонала составляют лица мужского пола. Проанализированные данные объясняются спецификой деятельности предприятия: строительная и производственная сфера.

Размеры часовых (дневных) тарифных ставок и окладов для различных работников организации указываются в штатном расписании. Кроме того, сотрудникам выдается так называемая тринадцатая заработная плата.

2.1.1 Оценка удовлетворенности персонала работой в организации

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет заинтересованность сотрудника в эффективном и производительном труде. Периодическая оценка удовлетворенности трудом персонала фирмы помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, разработать систему дополнительных стимулов, позволяющих устранить или компенсировать наименее удовлетворяющие персонал, факторы труда.

Для оценки степени удовлетворенности трудом персонала ООО «КрасСибТехСтрой» был использован тест «Удовлетворенность работой», предложенный автором учебного пособия «Психология Управления» В. А. Розановой. [14]

Все утверждения анкеты были разбиты на несколько блоков, оценка которых производилась по сумме баллов соответствующих шкале утверждений.

Показатели удовлетворенности трудом:

1) Удовлетворенность условиями труда (рабочим местом и т.д.). Система критериев: наличие техники безопасности и постоянное внимание к нему, постоянное и своевременное питание, часы отдыха;

2) Удовлетворенность заработной платой;

3) Удовлетворенность отношениями в коллективе (с коллегами и руководителями). Система критериев: доброжелательные отношения с коллегами и руководством, эмоциональная устойчивость среднего управляющего звена, объективная оценка работы;

4) Удовлетворенность возможностью самореализации, проявлением инициативности. Система критериев: возможность использования творческого потенциала, возможность принимать участие в управленческих решениях;

Анкетированием было охвачено 30 сотрудников, из них 7 человека – маляра; 4 - кузовщика; 3 – слесаря; 9 – строителей; 3 – электрика; 4 – водителя.

Из числа опрошенных 3 человека являются женщинами, соответственно 27 являются мужчинами.

Высшее образование имеют 0,6 % опрошенных 99,4 % не закончили высшее учебное заведение, но имеют большой опыт работы в строительной отрасли.

В анкетировании участвовал персонал разного возраста, данная структура представлена на рисунке 8.

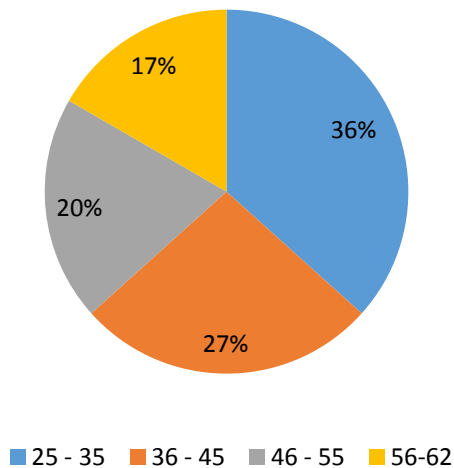


Рисунок 8 – Возрастная структура опрошенных в %.

Цель проведения анкетирования – исследование мотивации сотрудников предприятия и способов их стимулирования.

Таблица 5 – Анкетирование по системе Розановой В.А.

Вопрос	Удовлетворены (%)	Частично удовлетворены (%)	Не удовлетворены (%)
Удовлетворенность предприятием в целом	23	57	20
Физические условия труда	30	53	17
Удовлетворенность работой	53	23	24
Удовлетворенность отношениями в коллективе	17	47	36
Удовлетворенность стилем руководства начальника	23	43	34
Удовлетворенность	33	40	27

профессиональной компетентностью начальника			
Удовлетворенность заработной платой	20	50	30
Длительность рабочего дня	40	33	27

Группу стабильных и удовлетворенных сотрудников (люди которым не хочется на данный момент менять работу) составляет 27% от всех опрошенных, группа частично удовлетворенных (люди которым нравится работа, но хотели бы что-то поменять) 43 % от общего числа опрошенных, 30 % не удовлетворены (люди которые при возможности хотели бы поменять работу) данная структура представлена на (Рисунке 9).

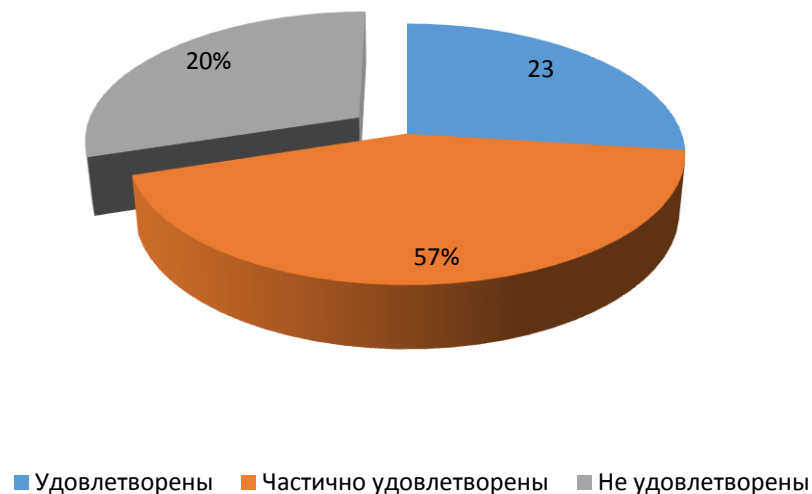


Рисунок 9 – Общая структура опрошенных в %.

2.2 Финансовый анализ предприятия

Финансовый анализ представляет собой процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения дальнейшего эффективного развития.

Результаты финансового анализа являются основой принятия управленческих решений, выработки стратегии дальнейшего развития предприятия. Поэтому финансовый анализ является неотъемлемой частью финансового менеджмента, важнейшей его составляющей. В дипломной работе будут проведены следующие анализы:

- вертикальный и горизонтальный;
- ликвидности и платежеспособности;
- эффективности использования оборотных средств;
- финансовой устойчивости предприятия;
- доходов, расходов и финансовых результатов деятельности организации;
- показателей рентабельности;
- вероятности банкротства.

2.2.1 Вертикальный и горизонтальный финансовый анализ компании ООО «КрасСибТехСтрой».

Анализ структуры активов и пассивов бухгалтерского баланса является частью анализа имущественного положения организации при анализе финансового состояния предприятия. Анализ активов и пассивов баланса позволяет проследить динамику их состояния в анализируемом периоде.

Анализ структуры и динамики статей баланса показывает:

1. какова величина текущих и постоянных активов, как изменяется их соотношение, а также выявить источники финансирования;
2. какие статьи растут опережающими темпами, и как это сказывается на структуре баланса;
3. увидеть долю запасов и дебиторской задолженности в структуре активов;
4. насколько велика доля собственных средств, и в какой степени компания зависит от заемных ресурсов;

5. каково распределение заемных средств по срокам погашения;
6. какую долю в пассивах составляет задолженность перед бюджетом, банками и трудовым коллективом.

Практика экономического анализа выработала такие правила чтения финансовых отчетов, как:

Вертикальный анализ (структурный) – определение структуры итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о прибыли) принимают за сто процентов, и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

Горизонтальный анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. [15]

По финансовой отчетности (см. Приложение А) компании ООО «Крассибтехстрой» был проведен вертикальный анализ на основании которого можно сделать выводы о том, что доля внеоборотных активов к валюте баланса в период 2013-2015гг с каждым годом снижалась. Отрицательную тенденцию можно объяснить снижением количества нематериальных активов и низкими темпами роста основных средств.

При этом оборотные активы с каждым годом росли. В первую очередь это связано с расширением деятельности предприятия, также увеличением запасов (в частности готовая продукция). Дебиторская задолженность в 2013-2014 году расла, а в 2015 году снизилась на 13,42%.

Оборотные активы компании составляют 98-99%, при 1-2% внеоборотных. Такое соотношение можно объяснить спецификой компании: ООО «КрасСибТехСтрой» работает в строительной сфере, и ее деятельность не сконцентрирована только на одном определенном виде строительных работ. Кроме того, она также производит и продает продукцию, для этого у

фирмы имеется большая доля запасов, таких, как сырье и готовая продукция на складе. Также, по этой причине, у компании большая дебиторская задолженность.

Из всего вышесказанного, можно сказать, что Активы компании имели положительную тенденцию: внеоборотные активы снижались незначительно, запасы за 2013г. повысились на 7,29% и за 2015г. еще на 13,86%, дебиторская задолженность в 2015г. уменьшилась на 13,42%.

Долгосрочные обязательства с каждым годом снижались в процентном соотношении к валюте баланса, но при этом краткосрочные обязательства росли. Но темпы роста и снижения обязательств были незначительны, что говорит о стабильности.

Следующей аналитической процедурой является горизонтальный анализ, который представлен в Приложении Б. Полагаясь на данные анализа, можно сделать несколько выводов:

1. Внеоборотные активы за 3 года увеличились на 3,53%. При том, что нематериальные активы уменьшились на 12,73%, рост внеоборотным активам дало увеличение основных средств на 33,3%.
2. Оборотные активы выросли на 67,6%. Рост произошел в основном из-за увеличения запасов в 2,6 раза (сырье и материалы выросли в 5 раз, и готовая продукция на складе в 2,3 раза), это может быть связано с увеличением спроса на продукцию компании и расширения деятельности предприятия. Фирме пришлось увеличить количества сырья и материалов на складе.
3. За 3 года долгосрочные заемные средства уменьшились на 26,75%, а краткосрочные обязательства увеличились на 86,82% (из них заемные средства увеличились на 93,75%, а кредиторская задолженность стала больше на 85,76%), это может говорить о том, что компания стала брать меньше долгосрочных кредитов

(на срок более 12 месяцев), но при этом брать больше краткосрочных и заемных средств.

4. Валюта баланса за 3 года увеличилась на 64%, что говорит о стабильной ситуации в компании.

2.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

Важным показателем, характеризующим платежеспособность и ликвидность предприятия, является собственный оборотный капитал, который определяется как разность между оборотными активами и краткосрочными обязательствами. Предприятие имеет собственный оборотный капитал до тех пор, пока оборотные активы превышают краткосрочные обязательства.

В большинстве случаев основной причиной изменения величины собственного оборотного капитала является полученная организацией прибыль (или убыток) [16]

Рост собственного оборотного капитала, вызванный опережением увеличения оборотных активов по сравнению с краткосрочными обязательствами, обычно сопровождается оттоком денежных средств. Уменьшение же собственного оборотного капитала, наблюдаемое, если рост оборотных активов отстает от увеличения краткосрочных обязательств, как правило, обуславливается получением кредитов и займов.

Собственный оборотный капитал должен без затруднений трансформироваться в денежные средства. Если же в оборотных активах велик удельный вес труднореализуемых их видов, это может снижать платежеспособность предприятия.

Уровень ликвидности баланса определяется сравнением статей активов, сгруппированных по степени ликвидности, и пассивов, сгруппированных по срочности их оплаты (погашения задолженности).

Таблица 6 – Анализ ликвидности баланса предприятия, в тыс. руб.

Группировка	2013 год	2014 год	2015 год
-------------	----------	----------	----------

активов и пассивов		Сумма	Платежный излишек	Сумма	Платежный излишек	Сумма	Платежный излишек
A1	Наиболее ликвидные активы	4		5		5	
П1	Наиболее срочные обязательства	7 375	-7 371	10 680	-10 675	13700	-13695
A2	Быстро реализуемые активы	6 446		8 677		7393	
П2	Краткосрочные пассивы	1 120	5 326	1630	7 047	2170	5223
A3	Медленно реализуемые активы	4 360		7 224		10720	
П3	Долгосрочные пассивы	2 123	2 237	2 863	4 361	1555	9165
A4	Трудно реализуемые активы	170		164		176	
П4	Постоянные пассивы	362	-192	947	-783	869	-693

Минимально необходимым условием для признания структуры баланса удовлетворительной является соблюдение неравенства $A4 \leq П4$. В противном случае, когда величина группы постоянных пассивов (собственного капитала) меньше величины группы трудно реализуемых (внеоборотных) активов, это означает, что организация осуществляет рискованную финансовую политику, используя на формирование долгосрочных вложений часть обязательств. Снижение финансовых рисков в данной ситуации может быть обеспечено за счет привлечения долгосрочных заемных средств в виде инвестиционных кредитов и займов. Если же такой вид обязательств (П3) у организации отсутствует, это означает, что часть внеоборотных активов финансируется за счет привлечения краткосрочного заемного капитала, срок возврата которого наступит раньше, чем окупятся внеоборотные активы. Следствием этого может стать стойкая неплатежеспособность, грозящая банкротством.

Кроме предложенной группировки статей баланса для анализа ликвидности используется ряд относительных показателей – коэффициентов, также характеризующих качество структуры бухгалтерского баланса.

Таблица 7 – Расчет показателей ликвидности предприятия

Наименование показателя	Норма	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение 2015 года к 2013 году
Коэффициент абсолютной ликвидности	$>0,2$	0,000471	0,000406	0,000315	0,67
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	1,272513	1,29212	1,141651	0,90
Коэффициент критической оценки	>1	0,75927	0,70528	0,466163	0,61

На основании проведенного анализа (таблица 8 и таблица 9), можно сделать несколько выводов:

1. При проведении данного анализа, выяснилось, что не выполняется одно из четырёх условий – наиболее ликвидные активы (A_1) меньше наиболее срочных обязательств (Π_1), а это значит, что ликвидность баланса компании в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе компенсируется их избытком в другой;
2. Удовлетворительным является соблюдение четвертого неравенства ($A_4 \leq \Pi_4$). Это означает, что компания осуществляет менее рискованную финансовую политику и не использует на формирование долгосрочных вложений часть обязательств;
3. Коэффициент абсолютной ликвидности за все годы составляет менее 0,2 и практически равен нулю. Это означает, что предприятие не может погасить все свои долги, и его платёжеспособность является неудовлетворительной;

4. Коэффициент текущей ликвидности также является ниже нормы, а это значит, что предприятие не может погасить в полной мере обязательства по кредитам и расчетам;
5. Коэффициент критической оценки наряду с остальными коэффициентами имеет значение ниже нормы, а это значит, что предприятие не сможет погасить все краткосрочные обязательства, используя наличные средства и поступления по расчетам, т.е. платежеспособность предприятия за период равный продолжительности одного оборота дебиторской задолженности является низкой.

2.2.3 Анализ эффективности использования оборотных средств

Экономическая эффективность использования оборотных средств выражается в полезном результате, получаемом предприятием в процессе осуществления своей деятельности. Критерием эффективности использования оборотных активов является минимизация авансируемых оборотных средств при максимизации конечных производственных и финансовых результатов деятельности предприятия.

Эффективность использования оборотных средств определяется главным образом показателями их оборачиваемости, точнее – скоростью оборота. И это объясняется тем, что со скоростью оборота связаны:

1. размер годового оборота организации;
2. минимально необходимая величина авансированного капитала и связанные с ним выплаты денежных средств (проценты за пользование кредитом банка, дивиденды по акциям);
3. потребность в дополнительных источниках финансирования;
4. сумма затрат, связанных с владением товарно-материальными ценностями и их хранением;
5. величина уплачиваемых организацией налогов и др.[17]

Между тем под оборачиваемостью оборотных средств понимается их движение в процессе производства и реализации произведенного продукта, т.е. длительность одного полного кругооборота средств от приобретения производственных запасов и выплаты заработной платы, до реализации готовой продукции и поступления денег на расчетный счет предприятия.

Таблица 8 – Бухгалтерский баланс ООО «КрасСибТехСтрой»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	170	214	176
Нематериальные активы	110	144	96
Основные средства	60	70	80
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	10 810	15906	18118
Запасы	4 095	7 026	10510
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3	6	10
Дебиторская задолженность	6 446	8 677	7393
Денежные средства и денежные эквиваленты	4	5	5
Прочие оборотные активы	262	192	200
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	362	947	869
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	2 123	2 863	1555
Заемные средства	2 123	2 863	1555
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	8 495	12 310	15870
Заемные средства	1 120	1630	2170
Кредиторская задолженность	7 375	10 680	13700
ВАЛЮТА БАЛАНСА	10 980	16 120	18294

Таблица 9 – Отчёт о прибылях и убытках ООО «КрасСибТехСтрой»

Наименование статьи баланса	Сумма, тыс. руб.		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка	34 381	48 780	32093
Себестоимость	30 590	41 852	27484
Прибыль	830	1 814	4609
Прибыль до налогообложения	515	1 657	597
Чистая прибыль	362	1 326	447

Таблица 10 – Расчет показателей эффективности оборотных средств предприятия за 2014 и 2015 гг.

	2014 г.	2015 г.
Среднее значение оборотных средств	13358	17012
Рентабельность ОС	10%	3%
Коэффициент закрепления	27%	53%

Коэффициент оборачиваемости	3,65	1,89
Высвобождение	8223,597	
Финансовый цикл	25,98	45,31
Время продолжительности производственных запасов	47,83	114,85
Время обращения дебиторской задолженности	55,80	90,13
Время обращения кредиторской задолженности	77,65	159,67
Длительность 1 оборота в днях	99	191

Проведя анализ показателей эффективности оборотных средств за 2014 и 2015 гг., можно говорить о том, что:

1. Среднее значение ОСросло, что говорит о благоприятной ситуации компании;
2. Рентабельность ОС по чистой прибыли снизилась на 7%, это обусловлено тем, что в 2014 году был большой скачок чистой прибыли, а в 2015 году большой спад;
3. Коэффициент закрепления ОС повышается на 26%, это обусловлено тем, что в 2015 году снизилась выручка от продаж, и значит, что фирма неэффективно использовала оборотный капитал;
4. Коэффициент оборачиваемости снизился, а, следовательно, длительность одного оборота увеличилась, что также говорит о неэффективном использовании оборотного капитала;
5. Финансовый цикл увеличился, а это значит, что увеличился период, когда фирма функционирует в отсутствие денег на счёте. Такой рост связан с увеличением производственного цикла и повышением времени обращения дебиторской задолженности.

2.2.4 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость — составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение

определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию. [18]

Цель анализа финансовой устойчивости - оценить способность предприятия погашать свои обязательства и сохранять права владения предприятием в долгосрочной перспективе.

Способность предприятия погашать обязательства в долгосрочной перспективе определяется соотношением собственных и заемных средств и их структурой.

Таблица 11 – Определение типа финансовой ситуации (в тыс. руб.)

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Источники собственных средств	362	947	869
Долгосрочные обязательства	2 123	2 863	1555
Внеоборотные активы	170	214	176
Наличие собственных источников формирования запасов и затрат	192	733	693
Наличие собственных и долгосрочных заемных средств	2 315	3 596	2 248
Краткосрочные кредиты и займы	1 120	1630	2170
Общая величина источников формирования запасов	3 435	5 226	4 418
Общая сумма запасов и затрат	4098	7032	10520
Расчетные показатели			
Излишек (1) или недостаток (0) собственных источников	-3 906	-6 299	-9 827
Излишек (1) или недостаток (0) собственных и долгосрочных заемных источников	-1 783	-3 436	-8 272
Излишек (1) или недостаток (0) общей величины основных источников формирования запасов и затрат	-663	-1 806	-6 102
Тип финансовой ситуации	0,0,0	0,0,0	0,0,0

Компания все три года переживала кризисное состояние, испытывала недостаток собственных источников, долгосрочных заемных источников и недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат.

Таблица 12 – Исходные данные для оценки финансовой устойчивости

Наименование статьи баланса	Сумма, тыс.руб.		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Источники собственных средств	362	947	869
Долгосрочные обязательства	2 123	2 863	1555
Краткосрочные	8 495	12310	15870

обязательства			
Внеоборотные активы	170	214	176
Общая сумма текущих активов	10810	15906	18118
Валюта баланса	10 980	16 120	18294

Таблица 13 – Показатели финансовой устойчивости предприятия

Наименование показателя	Нормативное значение	2013 г.	2014г.	2015 г.
Коэффициент финансовой независимости	$> 0,6$	0,03	0,06	0,05
Коэффициент финансовой зависимости	$< 0,4$	0,97	0,94	0,95
Коэффициент финансового риска	$< 0,67$	29,33	16,02	20,05
Коэффициент финансовой устойчивости	$> 0,75$	0,23	0,24	0,13
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$> 0,1$	0,21	0,23	0,12
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	6,40	3,80	2,59

Проведя анализ финансовой устойчивости, можно сделать следующие выводы:

1. Доля собственных средств в общей их сумме очень мала, и означает, что предприятие практически не обладает финансовой независимостью;
2. Коэффициент финансового риска показывает количество заемных ресурсов на 1 рубль вложенных собственных средств. Глядя на таблицу 12, можно сказать, что показатели фирмы превышают норму во много раз;
3. Коэффициент финансовой устойчивости показывает ту часть активов, которая будет профинансирована за счет устойчивых источников и должна быть $> 0,75$. Полученные результаты оказались ниже нормы, что говорит о низкой финансовой устойчивости фирмы;
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами не отбивается от нормы, но в 2015 году приходит в

упадок, что говорит о нормальной обеспеченности фирмы собственными оборотными средствами;

5. Коэффициент маневренности превышает нормативные значения во много раз, а это значит, что предприятие не способно поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников;
6. Глядя на результаты анализа в целом, можно говорить о кризисной ситуации в компании, практически все показатели отбиваются от нормы, следовательно, фирма обладает низкой финансовой устойчивостью.

2.2.5 Анализ доходов, расходов и финансовых результатов деятельности предприятия

Основной целью деятельности коммерческой организации (предприятия) является получение прибыли.

По итогам отчетного периода прибыль (убыток) предприятия формируется в результате получения доходов и осуществления расходов. Доходы и расходы предприятия выступают в качестве факторов формирования прибыли, поэтому анализу финансовых результатов деятельности предприятия должен предшествовать анализ его доходов и расходов.

Основным источником информации о доходах и расходах предприятия являются его бухгалтерский учет и бухгалтерская отчетность. Правила формирования в бухгалтерском учете информации о доходах и расходах предприятия устанавливают Положения по бухгалтерскому учету “Доходы организации” ПБУ 9/99 и “Расходы организации” ПБУ 10/99.

В соответствии с указанными Положениями доходы предприятия в зависимости от их характера, условий получения и направлений деятельности предприятия подразделяются на:

1. доходы от обычных видов деятельности;
2. операционные доходы;
3. внереализационные доходы;
4. чрезвычайные доходы. [19]

Основными задачами анализа доходов предприятия являются изучение уровня и структуры доходов в отчетном периоде, сравнение уровней и структур доходов в отчетном и базовом периоде: плановом или предыдущем периоде (или в отчетном периоде и аналогичном периоде предыдущего года), оценка структурной динамики доходов и выяснение ее причин.

Таблица 14 – Анализ доходов, расходов и финансовых результатов деятельности ООО «КрасСибТехСтрой»

Показатель	Состав доходов и расходов, тыс. руб.			Темп роста, %	Структура доходов и расходов, %		
	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)		2014 год	2015 год	Изменение (+,-)
Доходы всего	48 780	32093	-16 687	-34%	100%	100%	0%
Выручка	48 780	32093	-16 687	-34%	100%	100%	0%
Расходы всего	47 454	31 616	-15 838	-33%	100%	100%	0%
Издержки	41 852	27484	-14 368	-34%	88%	87%	-1%
Коммерческие расходы	5 114	0	-5 114	-100%	11%	0%	-11%
Проценты к уплате	112	0	-112	-100%	0%	0%	0%
Прочие расходы	45	4012	3 967	8816%	0%	13%	13%
Налог на прибыль	331	120	-211	-64%	1%	0%	0%
Чистая прибыль	1 326	477	-849	-64%	100%	100%	0%
Коэффициент соотношения доходов и расходов	1,03	1,02	0	-1%	100%	100%	0%

Анализируя доходы, расходы и финансовые результаты деятельности компании, можно говорить о следующем:

1. Доходы предприятия снизились на 16 687 т.р., это напрямую связано с уменьшением выручки от продаж, выручка упала на 34%;
2. Вместе с тем, расходы также снизились на 34%, что составило 15838 т.р. Уменьшение произошло в основном из-за увеличения себестоимости сырья;
3. Из статьи расходов исчезли статьи коммерческих расходов и процентов к уплате, но вместе с тем прочие расходы увеличились на 3967 т.р.;
4. Из-за уменьшения доходов, чистая прибыль тоже уменьшилась на 849 т. р. Следовательно, в 2015 году компания заплатила меньше налогов на прибыль на 211 т.р.;
5. Коэффициент соотношения доходов и расходов уменьшился на 0,01, что означает незначительное изменение соотношения;
6. Также, хотелось бы отметить, что коэффициент соотношения очень близок к единице, а, следовательно, доходы практически равны расходам, что даёт предприятию минимальную прибыль.

2.2.6 Анализ показателей рентабельности

Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль. [20]

Доходность, т.е. прибыльность предприятия, может быть оценена при помощи как абсолютных, так и относительных показателей. Абсолютные показатели выражают прибыль, и измеряются в стоимостном выражении, т.е. в рублях. Относительные показатели характеризуют рентабельность и измеряются в процентах или в виде коэффициентов. Показатели рентабельности в гораздо меньшей мере находятся под влиянием инфляции, чем величины прибыли, поскольку они выражаются различными

соотношениями прибыли и авансированных средств (капитала), либо прибыли и произведенных расходов (затрат).

При анализе рассчитанные показатели рентабельности следует сопоставить с плановыми, с соответствующими показателями предыдущих периодов, а также с данными других организаций.

Таблица 15 – Исходные данные для оценки показателей рентабельности, в тыс.руб.

Наименование показателя	Сумма, тыс.руб.		
	За 2013 г.	За 2014 г.	За 2015 г.
Выручка	34 381	48 780	32093
Издержки	30 590	41 852	27484
Валовая прибыль (убыток)	3 791	6 928	4609
Прибыль (убыток)	830	1 814	4609
Прибыль (убыток) до налогообложения	515	1 657	597
Чистая прибыль (убыток)	362	1 326	447
Средняя балансовая величина активов		13550	15922
Средняя балансовая величина собственного капитала		654,5	761,75

На основании данных таблицы 17 рассчитаем показатели рентабельности предприятия.

Таблица 16 – Расчет показателей рентабельности предприятия

Наименование показателя	Значение показателя, в %			Темп прироста	
	За 2013 г.	За 2014 г.	За 2015 г.	2015 год к 2014 году	2015 год к 2013 году
Рентабельность активов		10%	3%	29%	
Рентабельность собственного капитала		203%	59%	29%	
Рентабельность производства	12%	17%	17%	101%	135%
Рентабельность продаж	2%	4%	14%	386%	595%

На основании проведенного анализа показателей рентабельности можно сделать следующие выводы:

1. Рентабельность активов за 2015 год уменьшилась с 10% до 3%, что означает, что эффективность

использования активов компании для генерации выручки снизилась;

2. Рентабельность собственного капитала также уменьшилась на 29%, это означает, что величина прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости собственного капитала, уменьшилась;
3. Рентабельность производства за 2013 год увеличилась с 12% до 17% и 2 года оставалась неизменной, что означает улучшение экономической эффективности бизнеса и её стабилизация;
4. Рентабельность продаж имеет хорошую тенденцию и возрастает с каждым годом, что означает рост прибыли, которую получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.

2.2.7 Анализ вероятности банкротства предприятия

В деятельности любой организации одной из важнейших задач является прогнозирование стабильности в долгосрочной перспективе. Для понимания будущего развития компании следует регулярно осуществлять прогнозную оценку общей финансовой устойчивости предприятия, которая демонстрирует соотношение собственных и заемных средств. Естественно, величина собственного капитала должна быть выше, нежели заемных средств, то есть, активы должны превышать пассивы. В противном случае, финансовая стабильность компании становится под угрозой, что предвещает риск банкротства.

Банкротство - это неудовлетворительная структура баланса предприятия, неплатежеспособность и неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам в сумме не менее 500 МРОТ (=50000р) в течение 3 месяцев. [21]

Когда такая ситуация случается, начинается процесс банкротства, которое влечет за собой принудительную распродажу имущества компании

на аукционе для погашения его долгов и последующую ликвидацию предприятия, как юридического лица.

Чтобы этого не случилось, прогнозная оценка финансовой устойчивости предприятия, то есть анализ вероятности банкротства, должна осуществляться регулярно.

Таблица 17 – Анализ вероятности банкротства предприятия ООО «КрасСибТехСтрой»

Значение	2014 г.	2015 г.	Изменение
X1	-0,36	-0,28	
X2	0,08	0,02	
X3	0,10	0,03	
X4	0,06	0,05	
X5	3,03	1,75	
Z-показатель	3,09	1,59	-1,50
X1	1,29	1,14	
X2	0,94	0,95	
Z-показатель	-1,23	-1,06	0,17

Делая выводы о вероятности банкротства, можно говорить о том, что:

1. По пятифакторной модели Альтмана, в 2014 году вероятность банкротства компании ничтожна, т.к. Z-показатель больше, чем 2,99;
2. В 2015 году этот показатель снизился до 1,75, что означает очень высокую вероятность банкротства, т.к. он меньше, чем 1,81;
3. По двухфакторной модели Альтмана за оба года вероятность банкротства мала, т.к. оба Z-показателя ниже нуля, но за 2015 году этот показатель повысился, на 0,17, что увеличило вероятность банкротства.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ РЕССУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАССИБТЕХСТРОЙ»

Авторы книги «Компетентность на рабочем месте: Модели максимальной эффективности работы» Лайл Спенсер младший и доктор наук Сайн М. Спенсер разработали методику, позволяющую максимально эффективно эксплуатировать трудовые ресурсы компании, использовать опыт работы данных сотрудников при принятии на полное трудоустройство новых кандидатов. [21] Новая система управления трудовыми ресурсами подразумевает последовательное выполнение следующих действий:

1. Определение ключевых компетенций профессии;
 - 1.1 Оценка эффективности сотрудников, выявление лучших исполнителей;
 - 1.2 Составление интервью поведенческих примеров (ипп);
 - 1.3 Проведение ипп, опрос лучших и средних исполнителей;
 - 1.4 Анализ результатов ипп, сравнение ответов лучших и средних исполнителей;
 - 1.5 Определение компетенций, отличающих лучших исполнителей от средних;
2. Проверка валидности результатов;

2.1 Составление заданий (кейсов) на проверку наличия у кандидатов на трудоустройство ключевых компетенций, выявленных в п. 1;

2.2 Анализ результатов выполнения задания (кейса);

2.3 Оценка кандидатов в разрезе ключевых компетенций, прогнозирование эффективности выполнения работ.

В работе будет использована описанная выше методика с целью определения ключевых компетенций работников строительной бригады ООО «КрасСибТехстрой» и создания мероприятий по повышению эффективности системы управления трудовыми ресурсами.

3.1 Определение ключевых компетенций профессии

В ООО «КрасСибТехстрой» действует система, учитывающая вклад каждого исполнителя в объем выполненных работ посредством коэффициента трудового участия (КТУ).

КТУ - это коэффициент, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты труда работника, бригады или коллектива.[23]. КТУ позволяет проанализировать эффективность отдельно взятых работников и выделить среди одной бригады лучших и средних исполнителей.

У каждого рабочего из бригады, есть определенный стандартный объем работы, которую он должен выполнить. КТУ учитывает как степень выполнения поставленного индивидуального плана, так и его качество. Значение КТУ определяется непосредственным руководителем, который выдает наряд-задания и оценивает степень и качество его выполнения.

В организации применяются следующие значения КТУ: « $0,9 < X < 1,1$ » - выполнен полный объем (100%) работы и все необходимые требования со стороны непосредственного руководителя; « $0,7 < X < 0,9$ » - работа выполнена неудовлетворительно; « $1,1 < X < 1,3$ » - индивидуальный план перевыполнен. В

Таблице 18 представлены значения КТУ каждого рабочего бригады за 2015 года.

Таблица 18 – КТУ (одной бригады) за 2015 год.

ФИО	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Средний за год
Арзамасов И.О.	0,7	1	1,3	1	0,9	1	1	0,8	0,7	0,7	1	1	0,93
Касумов В.	1	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	0,8	0,7	0,78

Рахимов К.	1	1	1	1	1,3	1	0,9	1	1,3	1,3	1,3	1	1,09
Числов Р.А	1	0,9	1	1	1	1	1	1	0,9	0,7	0,8	0,7	0,92
Меликян Д.А.	1,3	1,2	1,1	1,3	1,2	1	1,3	1	1,2	1,3	0,9	1,3	1,18
Велиев В.	1	1	0,8	0,7	0,7	1	1,3	1	1	0,8	1	1	0,94
Тетерин Д. Г.	-	-	-	1,1	1	0,8	0,7	1	1,3	1	0,8	1	0,97
Корнилов В. Д	1	-	1	0,8	0,7	1	1	0,8	1,3	1	0,8		0,94
Голухин И. Л.	1	1	0,8	1,3	1	0,7	1	0,9	1	1	1	1,1	0,98
Исмаилов Р.	1	0,7	1	1	1	1,3	1,3	1,2	0,8	1	1	0,8	1,01
Махмудов Ф.	1	1	0,7	1	1	0,9	1	-	0,8	0,7	1,2	1,3	0,96
Олейник Г.А	0,9	1	1,3	1,3	1	1,2	1	0,8	1	1,1	1	1	1,05
Угай Е. Д.	-	-	-	-	-	-	-	0,9	1	0,8	1	1	0,94
Ковалев. Д. Д.	1,3	1	1,2	1,3	1	0,9	1,3	1	1,3	1,3	1	1,3	1,16
Макаров М. Ф.	-	1	1	0,8	0,7	0,7	1	1,1	1	0,9	-	0,8	0,9
Среднее значение	1,0	0,96	1,00	1,02	0,95	0,94	1,04	0,94	1,03	0,97	0,97	1,00	0,98

Бригада была разделена на 3 группы: лучшие исполнители (выше 1,1 балла), средние исполнители (от 0,9 до 1,1 баллов) и работники с низкой эффективностью (менее 0,9 баллов). Среди лучших исполнителей оказались два работника. Их эффективность, выраженная через КТУ, оказалась выше средней по бригаде (0,98) более чем на 15%. На рисунке 9 представлено сравнение эффективности работы работников бригады.

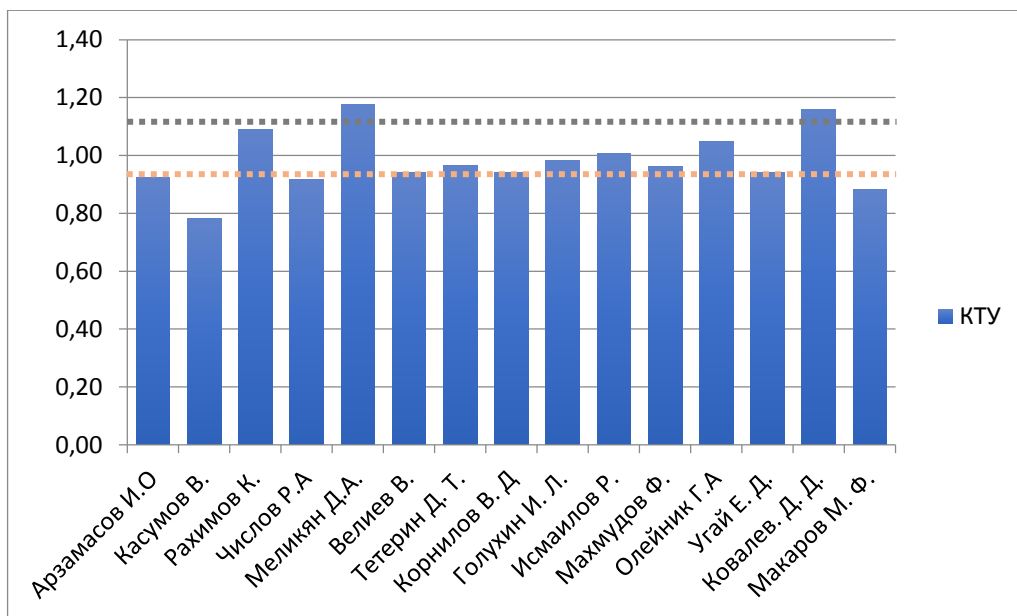


Рисунок 10 -Показатели рабочих одной бригады на 2015год.
(пунктирной линией показаны границы групп)

В число наиболее эффективных работников входят Меликян и Ковалев. От 0,8 до 0,9 баллов получили двенадцать человек. Один работник, по итогам года, получил средний бал 0,78, соответствующий категории «Работники с низкой эффективностью». Структура бригады по критерию эффективности выполнения функций на рабочем месте представлена на рисунке 10.

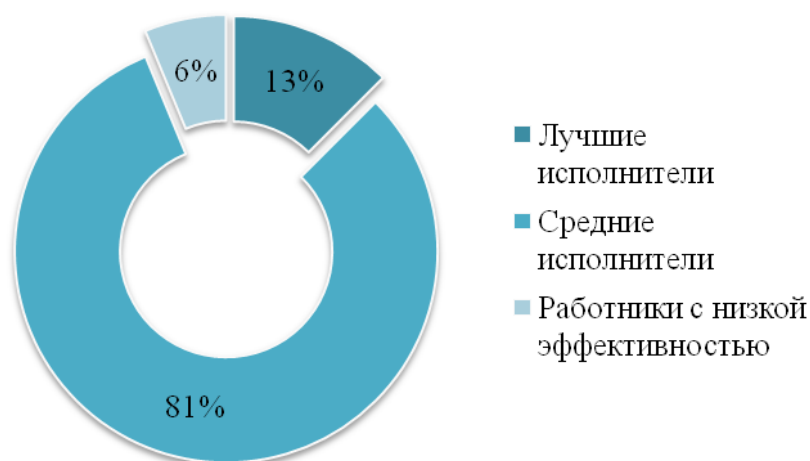


Рисунок 11 – Структура бригады по критерию эффективности

Таким образом, нам удалось выделить среди 15 человек бригады двух лучших исполнителей. Предположительно, эти работники должны обладать

некими ключевыми компетенциями (кк), которые определяют эффективное исполнение ими возложенных на них функций. Дальнейшие действия направлены на определение кк и разработку метода их выявления у вновь прибывших кандидатов на трудоустройство и прогнозирование их эффективности в выполнении схожих функций.

Для определения кк необходимо проведение ипп.

Составление и проведение ипп

Ипп — сердцевина процесса оценки рабочих компетенций. Данные ипп являются богатейшим источником гипотез о компетенциях, прогнозирующих наилучшее или эффективное исполнение работы. Традиционные методы проведения интервью не способны качественно определить компетенции. Как показали многочисленные исследования, неструктурированные, независимые от поведения отборочные интервью практически не были способны прогнозировать, кто будет выполнять работу хорошо, а кто плохо. Верить можно только их реальным действиям в самых критических ситуациях, с которыми приходится сталкиваться. Цель ипп-метода заключается в том, чтобы понять, как поступит работник в действительности. Этого можно достичь, попросив людей описать их реальное поведение в конкретных ситуациях, в которые они попадали. [22]

Нами были проведены ипп с каждым из 15 работников бригады. Длительность каждого ипп составляла около 0,5 часа. Наиболее важные с точки зрения определения кк фрагменты ипп фиксировались интервьюером письменно.

Проведение ипп со многими из работников осложнялось крайне низкими коммуникативными навыками интервьюируемых. По некоторым из опрошенных не удалось составить достаточно достоверную картину компетенций. Тем не менее, часть ответов оказалась удовлетворительной для проведения анализа.

В рамках ипп были заданы вопросы о:

- личности интервьюируемого, его профессиональном опыте, образовании;

- наиболее выдающихся достижениях в профессиональной карьере;

- наиболее запоминающихся неудачах (или проблемах).

Ответы на последние два вопроса подразумевали полный рассказ о реальных ситуациях, случившихся с работниками, о том, как они действовали в этих ситуациях, что чувствовали, о чем думали. Опрашиваемые рассказывали не только о случаях на их текущей работе, но и на прежних работах, где они выполняли схожие трудовые функции.

Всего от 15 работников удалось получить 19 поведенческих примеров, то есть рассказов о реальных случаях в их трудовой деятельности с подробным описанием подробностей их поведения.

Все поведенческие примеры, полученные в ходе интервью можно условно разделить на 4 группы. В качестве критерия была выбрана причина возникновения ситуации, описанной в поведенческом примере. Другими словами, все ситуации, описанные работниками, возникали по одной из следующих причин (рисунок 11).

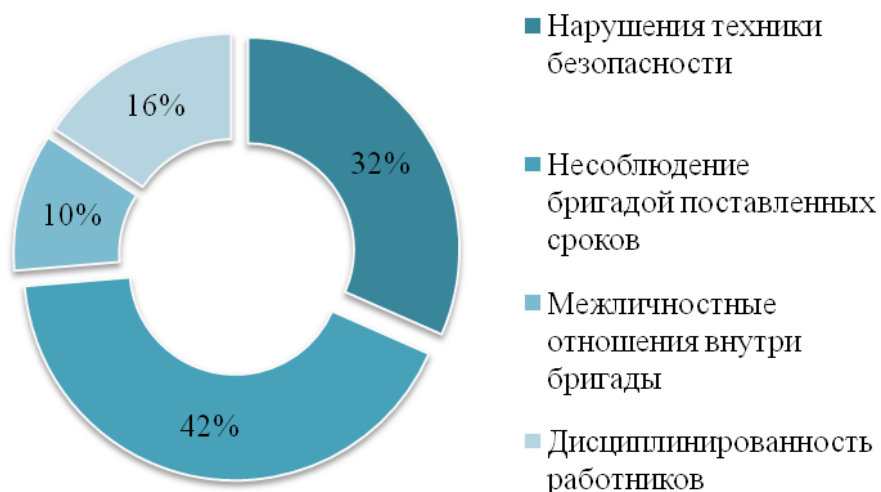


Рисунок 12 – Структура причин возникновения ситуаций из поведенческих примеров

Ниже приведены описания некоторых поведенческих примеров. Оригинальные цитаты не приводятся в виду несоответствия многих ответов литературным нормам.

Одна из ситуаций, рассказанная исполнителем из категории лучших, связанная с нарушением техники безопасности, заключалась в следующем. Работник А увидел, как один из его коллег, выполнявших работы на высоте более двух метров без страховочного троса (что, по словам рабочих, практикуется часто), в результате неосторожности упал и получил серьёзную травму с артериальным кровотечением. Работник А был одним из первых кто постарался оказать потерпевшему первую помощь до прибытия скорой помощи. Он рассказал, что необходимые для спасения жизни своего товарища знания он получил на предыдущем месте работы, где вопросу техники безопасности уделялось больше внимания. На вопрос о своих чувствах и побуждениях он ответил, что в первую очередь руководствовался тем, что при худшем исходе «неприятности» бы возникли у всех работников бригады, и это заставило его взять инициативу на себя.

Другая ситуация была связана с «авральным» режимом работы, когда бригада не укладывалась в срок (что также является распространенным явлением в среднем строительном бизнесе). До сдачи малоэтажного дома оставалось четыре дня. Для завершения строительства требовалось провести отделочные работы. Приступить к ним не получалось, т.к. не было устройства, позволяющего смешивать необходимый раствор для нанесения на поверхность стен. Это устройство, мешалку, должны были привести на объект сотрудники компании, но они не успевали это сделать в требуемое время в связи с большой степенью загрузки и «авральным» режимом работы. Бригаде было дано распоряжение готовить раствор вручную, на что бы ушло значительно больше времени при должном качестве перемешивания, и повысился бы риск не сдачи объекта в срок. Работник Б для того, чтобы избежать значительных простоев, организовал работу по изготовлению самодельной электрической мешалки из подручных средств.

Мешалка была изготовлена менее чем за час, но она позволила бригаде сэкономить более чем полсмены (по сравнению с ручным перемешиванием раствора) и сдать объект в срок.

Работник Б рассказал, что в описанной ситуации сыграло свою роль то, что у него с коллегами были хорошие межличностные отношения и ему не составило труда организовать их. По его словам, у него был интерес к решению подобных задач и достаточно опыта для успешного выхода из ситуации. Это сыграло определяющую роль в его решении взять инициативу на себя. Работник Б чувствовал свою заинтересованность в своевременной сдаче объекта.

Другие ситуации, рассказанные работниками, были связаны с разрешением конфликтов, внутри бригады, решением нетривиальных задач, возникающих при строительстве и даже тушением пожаров.

Все описанные поведенческие примеры были подробно проанализированы, ответы лучших исполнителей были сравнены с ответами средних с целью выявления тех компетенций, которые их отличают.

Анализ результатов ипп

Как лучшие, так и средние исполнители в своих ответах демонстрировали такие качества как ответственность, дисциплинированность, адекватность и способность к логическому мышлению (хотя не у всех из них эти компетенции выражены на высоком уровне). Очевидно, что все эти качества должны присутствовать у исполнителей практически на любом рабочем месте. Также не вызывает сомнений, что по крайней мере средняя эффективность требует знаний основ строительного дела и каких-то базовых умений. На основании проведенного анализа результатов ипп нами был составлен словарь компетенций, состоящий из кластеров компетенций и индикаторов. Кластеры компетенций и индикаторы представлены в таблице 19.

Таблица 19.Кластеры компетенций группы профессий «строитель»

Код	Кластер компетенций	Код	Индикаторы
А	Ориентация на достижение	А01	Измеряет исполнение
		А02	Ставит трудные цели
		А03	Вводит новое
Б	Аналитическое мышление	Б01	Предвидит препятствия
		Б02	Систематически разбивает проблемы на составные части
		Б03	Видит последствия
В	Инициатива	В01	Настаивает на решении проблем
		В02	Обращается к проблемам до того, как его попросят об этом
Г	Командная работа и межличностное понимание	Г01	Коллективное обсуждение
		Г02	Понимает отношения, интересы, потребности других
		Г03	Добивается вклада каждого
Д	Забота о порядке	Д01	Стремится к ясности ролей и информации
		Д02	Проверяет качество работы или информации

В ходе анализа результатов ипп все исполнители были оценены в разрезе кластеров компетенций. Оценивался уровень владения компетенцией (от 0 до 10 баллов) и частота обнаружения индикаторов компетенций в ходе ипп. Если исполнитель в ходе ипп ни разу не продемонстрировал обладание компетенцией, то ему присваивался уровень 0. Также уровень 0 мог получить исполнитель, продемонстрировавший отсутствие компетенции. Например, для индикатора Б03 «видит последствия», в ходе рассказа о случае в работе, исполнитель 11 говорил, что последствия его не волновали, потому что это «не его дело».

По результатам оценки рассчитывалось среднее значение каждого показателя по каждому исполнителю. Результаты представлены в таблице 20.

Таблица 20. Оценка компетенций бригады строителей

№ п/п *	У/ Ч **	А0 1	А0 2	А0 3	Б0 1	Б0 2	Б0 3	В0 1	В0 2	Г0 1	Г0 2	Г0 3	Д0 1	Д0 2	Средне е
1	У	3	3	0	6	0	4	3	3	0	0	5	7	6	3,1
	Ч	1	2	0	3	0	2	2	2	0	0	4	3	3	1,7
2	У	0	0	3	2	0	2	4	1	0	2	0	0	2	1,2
	Ч	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0,5
3	У	3	6	6	2	4	2	0	0	0	3	4	6	5	3,2
	Ч	2	4	3	1	2	1	0	0	0	1	2	2	3	1,6
4	У	4	4	4	0	6	5	4	0	0	3	3	7	4	3,4
	Ч	1	2	2	0	3	2	1	0	0	4	3	5	2	1,9
5	У	0	0	5	3	0	4	7	6	5	4	7	2	0	3,3
	Ч	0	0	1	1	0	1	4	2	5	4	5	1	0	1,2
6	У	4	6	0	2	3	5	0	3	0	4	3	7	5	3,2
	Ч	1	2	0	1	2	4	0	4	1	2	1	2	2	1,7
7	У	5	6	6	4	6	4	2	0	3	0	0	0	5	3,2
	Ч	1	3	3	3	2	2	1	0	3	0	0	0	2	1,5
8	У	3	6	5	0	3	4	0	0	5	2	3	6	7	3,4
	Ч	1	2	3	0	2	3	1	0	4	3	2	3	2	2,0
9	У	4	6	6	0	6	4	3	3	0	3	2	0	5	3,2
	Ч	3	2	2	0	3	2	2	2	0	4	4	0	2	2,0
10	У	7	0	3	4	0	5	3	3	0	0	2	5	4	2,8
	Ч	2	0	2	2	0	4	1	2	0	0	1	3	3	1,5
11	У	2	3	6	0	4	0	5	4	2	3	0	4	5	2,9
	Ч	1	5	4	0	2	1	3	1	3	2	0	2	2	1,9
12	У	6	7	3	0	0	0	4	4	3	0	6	6	0	3,0
	Ч	2	4	5	0	0	0	2	3	1	0	2	3	0	1,7
13	У	7	0	6	5	2	3	3	0	0	3	5	4	3	3,2
	Ч	5	0	2	3	3	1	1	0	0	1	2	2	4	1,8
14	У	4	0	4	3	0	0	6	6	5	5	6	0	2	3,2
	Ч	1	0	2	1	0	0	4	1	3	6	3	0	1	1,3
15	У	5	3	0	0	4	7	5	0	4	0	3	4	6	3,2
	Ч	2	1	0	0	2	4	1	0	2	0	2	1	2	1,3

*№п/п – номер исполнителя по порядку

** У – уровень владения компетенцией, Ч – частота обнаружения индикаторов компетенции в ходе ипп

Лучшими на основании объективных показателей (КТУ) оказались исполнители 5 и 14, что не согласуется с результатами усредненной оценки в разрезе компетенций. Сравнение средних значений уровня владения компетенций у исполнителей представлено на рисунке 12.

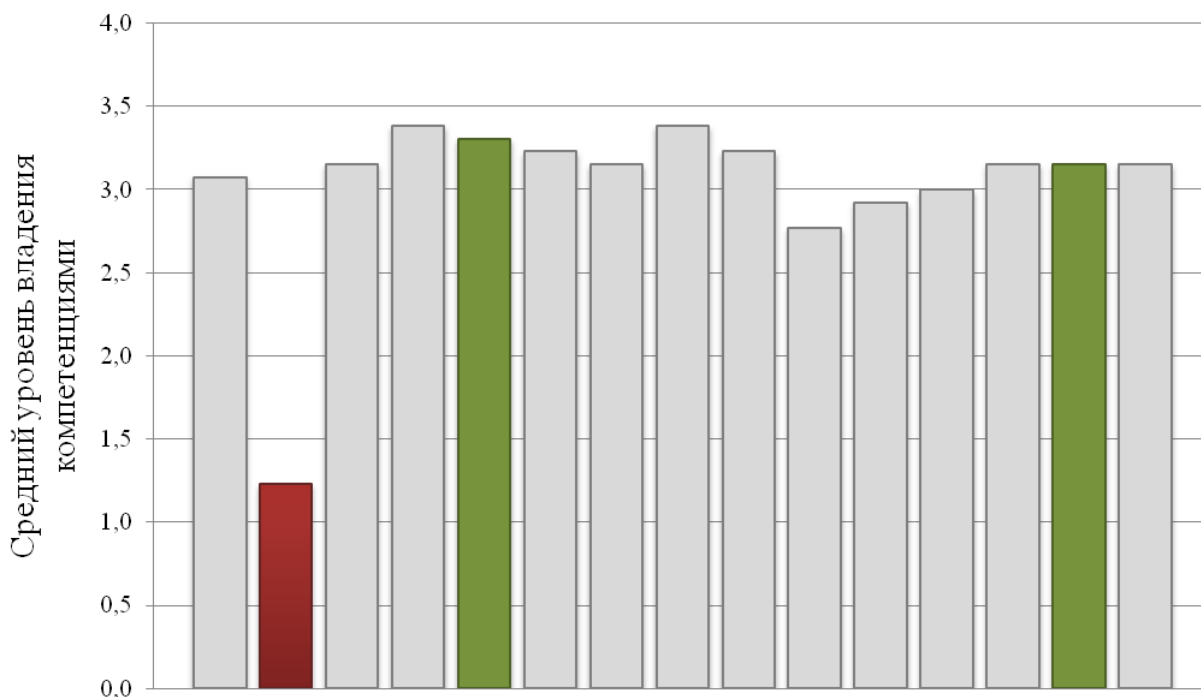


Рисунок 13 – Средний уровень владения компетенциями (серым выделены средние исполнители, зеленым – лучшие, красным – худшие)

На основании этого можно сделать вывод о том, что не все из пяти кластеров компетенций являются ключевыми и определяют максимальную эффективность исполнения работы. Для определения кк необходим анализ результатов в разрезе каждого кластера компетенций.

На рисунке 14 представлен результат анализа эффективности исполнителей в разрезе компетенции А «Ориентация на достижение».

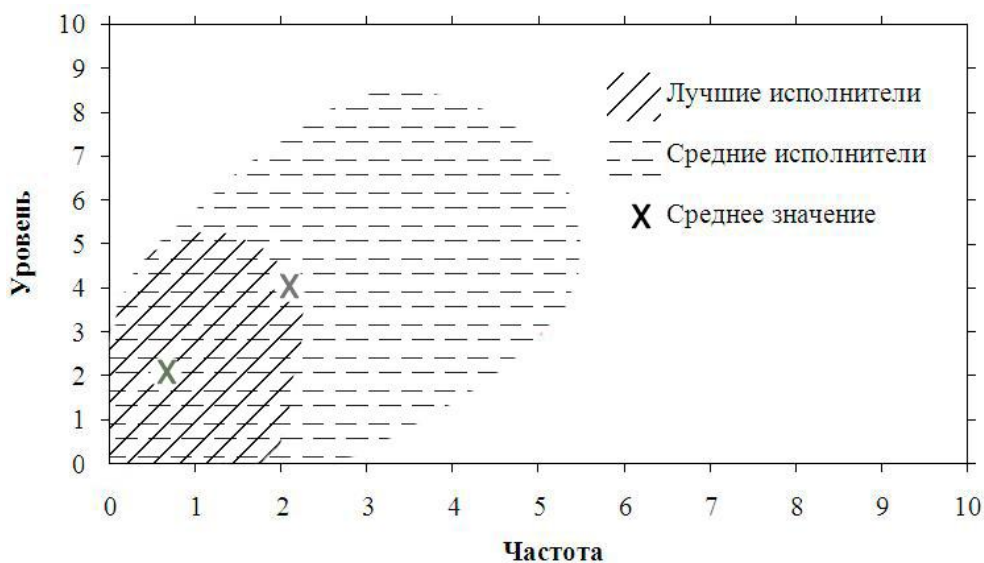


Рисунок 14 – Анализ компетенции А

Компетенция А, как видно из рисунка 13, не имеет непосредственной связи с эффективностью исполнения работы. Лучшие исполнители не продемонстрировали явного владения этой компетенцией, тогда как среди средних исполнителей были как те у кого ярко выражена эта компетенция, так и те у кого она отсутствует.

Таким же образом были проанализированы другие компетенции. На рисунках 14 -18 представлены результаты анализа.

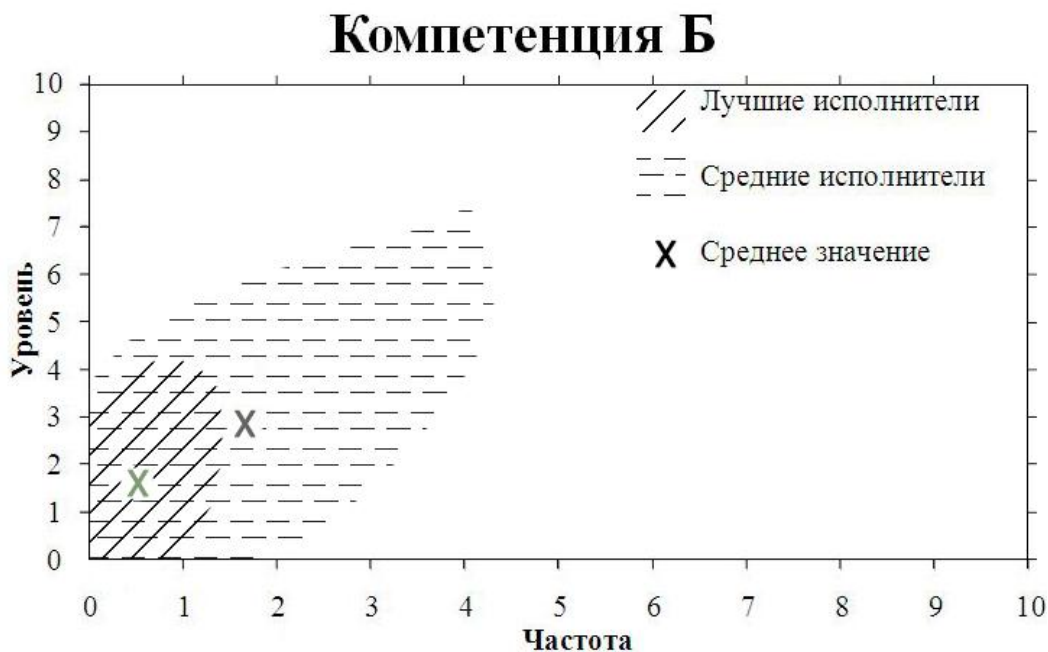


Рисунок 15 – Анализ компетенции Б

Наличие компетенции Б, «Забота о порядке», также не влияет на эффективность выполнения работ. Среднее значение уровня владения этой компетенцией у лучших исполнителей составило 1,7, а у средних – 2,9.

Компетенция В

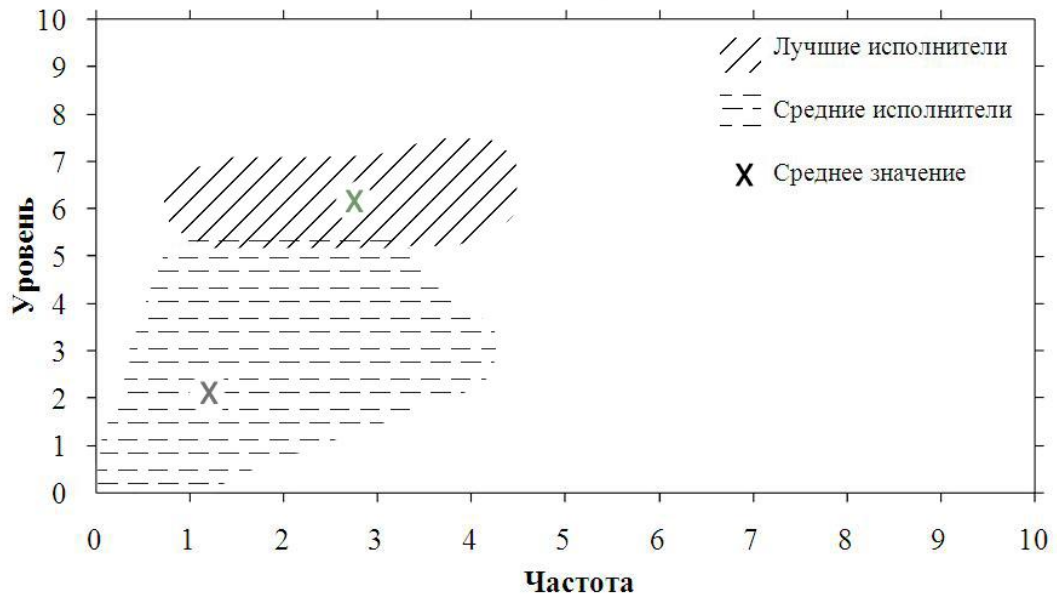


Рисунок 16 – Анализ компетенции В

Уровень компетенции В, «Инициатива», имеет явно выраженную связь с эффективностью исполнения работ. Инициатива является одним из качеств, которые определяют, насколько успешно исполнитель будет справляться со своими обязанностями. Индикаторами этой компетенции являются темы: «настаивает на решении проблем» и «обращается к проблемам до того, как его попросят об этом».

Компетенция Г

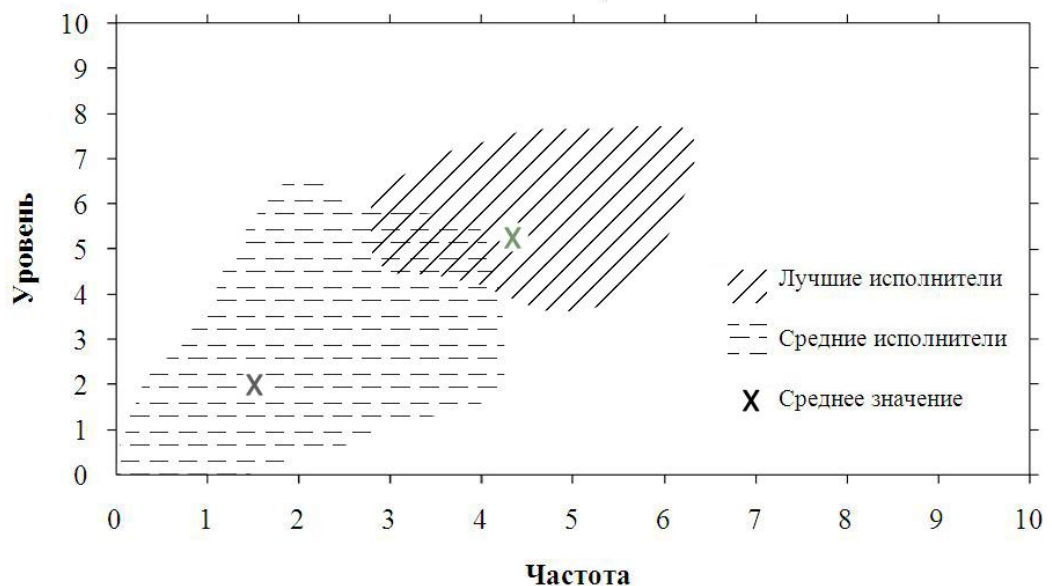


Рисунок 17 – Анализ компетенции Г

Компетенция Г «Командная работа и межличностное понимание» также определяет эффективность работы исполнителя. Среднее значение уровня владения этой компетенцией у лучших исполнителей составило 5,3 при средней частоте 4,3 индикаторов по каждой теме за интервью. Для средних исполнителей средний уровень владения компетенцией Г составил 2,1 при частоте 1,5 индикатора.

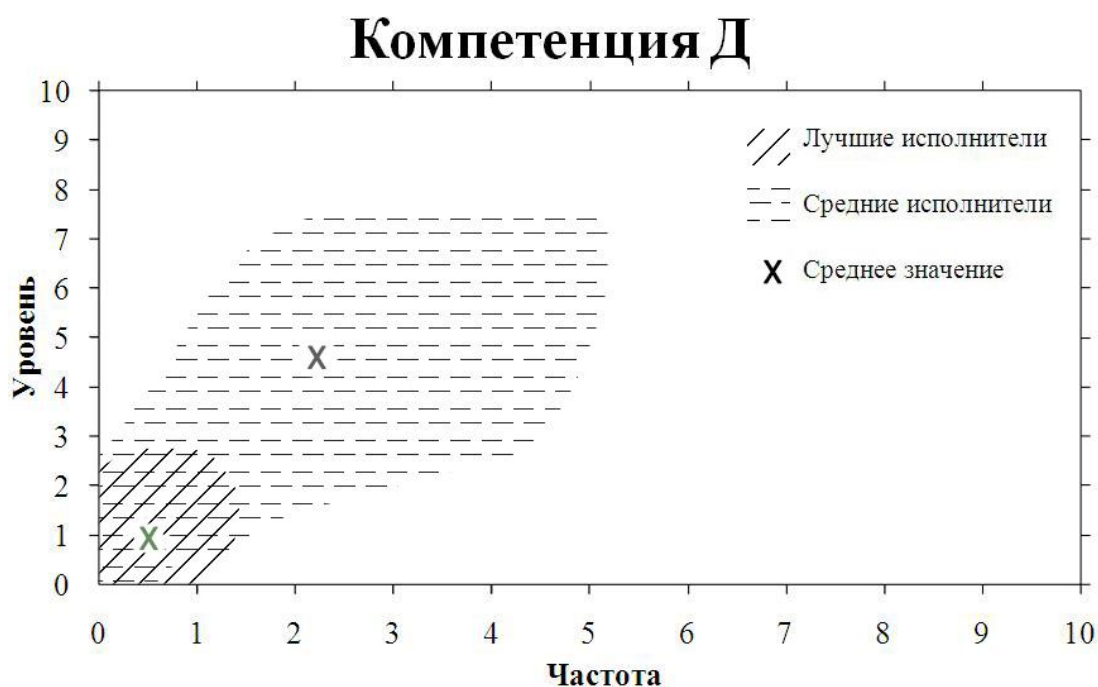


Рисунок 18 – Анализ компетенции Д

Компетенция Д, «аналитическое мышление», не имеет непосредственной связи с эффективностью исполнения. Среднее значение уровня владения компетенцией у лучших исполнителей составило 1, у средних – 4,63.

Таким образом, было выявлено, что наиболее значимыми компетенциями, определяющими эффективное исполнение работы, являются инициативность и командная работа. Менее значимыми, но также необходимыми компетенциями для группы профессий «строитель» являются ориентация на достижение, забота о порядке и аналитическое мышление.

3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления трудовыми ресурсами

Следующим шагом в рамках разработки мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами является разработка метода оценки кандидатов на трудоустройство в разрезе уровня владения кк.

На основании проведенного анализа была предложена система оценки персонала. Предлагается оценивать людей по основным индикаторам кк. Каждая кк имеет десятибалльную шкалу, где 0 соответствует полное отсутствие проявлений владения компетенцией, а 10 – наивысший уровень владения, что на практике встречается крайне редко. Также предлагается ввести отрицательное значение уровня «-1», которое бы сигнализировало о присутствии противоположной компетенции. Критерии оценки представлены в таблице 21.

Таблица 21. Критерии оценки уровня владения компетенцией

Код	Уровень владения	Описание
В01	-1-0	Имеет склонность к созданию дополнительных проблем или абсолютно безразличен к их появлению, явно позиционирует себя беспомощным и безынициативным.
	1-3	Имеет слабо выраженные стремления к решению проблем, но сдаётся при встрече с препятствиями.
	4-7	Имеет сильную заинтересованность в решении проблем, при встрече с препятствиями ищет дополнительные пути их преодоления, настойчив в решении проблем.
	8-10	Ставит решение проблем выше собственных интересов, готов жертвовать своим имуществом и рисковать здоровьем ради преодоления препятствий.
В02	-1-0	При возникновении проблем ищет возможности остаться незадействованным для их решения, либо не предпринимает никаких инициатив.
	1-3	Проявляет слабовыраженный интерес к проблеме до того как его попросят об этом, но недостаточно заинтересован в принятии необходимых мер для ее решения
	4-7	При возникновении проблемы немедленно начинает искать пути ее решения, берет ответственность на себя
	8-10	Выступает в роли «дозорного», всегда настороже, знает, когда ждать проблем и заранее готовится к их решению или предотвращению.
Г01	-1-0	Предпочитает одиночную работу, избегает коллективных обсуждений.
	1-3	Участвует в коллективном обсуждении, но не инициативен, не предлагает

		идеи, а только реагирует на предложенные
	4-7	При коллективном обсуждении в равной мере как предлагает идеи, так и реагирует на предложенные.
	8-10	Является лидером коллектива, организует систематическую работу при коллективном обсуждении, помогает другим принимать активное участие.
Г02	-1-0	Ориентирован исключительно на свои интересы, безразличен к потребностям других, не заинтересован в построении отношений с коллективом.
	1-3	Имеет слабовыраженную заинтересованность в решении чужих проблем, если это не противоречит его собственным интересам. Не избегает отношений с коллективом, но проявляет инертность.
	4-7	Проявляет больший интерес к потребностям других, чем к своим собственным. Понимает интересы других и умеет строить отношения в коллективе.
	8-10	Является лидером коллектива, обладает высоким уровнем понимания и сопереживания. Готов жертвовать имуществом и рисковать здоровьем при решении чужих проблем.
Г03	-1-0	Не проявляет интереса к выполнению работы и склоняет других к такой позиции.
	1-3	Выполняет свою работу, вкладывает достаточно усилий в решение проблем. Чувствует несправедливость, когда другие вкладывают меньше, но не предпринимает никаких действий.
	4-7	Достаточно настойчив, способен влиять на людей, склоняя их к участию в работе и решении проблем
	8-10	С легкостью организует совместную работу, без труда добивается участия всех исполнителей, является лидером коллектива.

С целью совершенствования системы управления трудовыми ресурсами предлагается внедрить на предприятие ООО «Крассибтехстрой» процесс кадрового отбора с помощью проверки кандидатов на наличие и уровень компетенций (кк), которые определяют эффективность выполнения работ. Предлагается оценивать кандидатов по критериям, представленным в таблице 21, учитывая также частоту индикаторов. Как было показано в главе 3.1, частота индикаторов кк у лучших исполнителей выше, чем у средних.

На основании проведенных ипп была разработана система оценки, которая позволяет выявить у кандидатов наличие кк, уровень их выражения и частоту индикаторов этих компетенций.

Результаты оценки позволят принимать обоснованные управленческие решения не только касательно принятия на работу, но и дальнейшего управления персоналом, продвижения, наделения функционалом.

Методы отбора на базе компетенций основаны на следующих гипотезах [22].

Чем лучше соответствие компетенций работника требованиям работы, тем выше исполнение работы и удовлетворенность от нее.

Успешное соответствие человека работе зависит от:

- 1) точной оценки индивидуальных компетенций;
- 2) моделей компетенций для данной работы
- 3) метода оценки хорошего соответствия между человеком и работой.

В таблице 22 перечислены методы оценки в порядке убывания по корреляции критической валидности с исполнением работы [22]:

Метод оценки	Уровень корреляции
Центры оценки	0,65
Интервью (поведенческие)	0,48—0,61
Тесты с использованием рабочих примеров	0,54
Тесты способностей	0,53
«Современные» личностные тесты	0,39
Биографические данные	0,38
Рекомендации	0,23
Интервью (неповеденческие)	0,05-0,19

Поскольку метод «центры оценки» подразумевает проведение ситуационных деловых (ролевых) игр, его применение, не смотря на высокий уровень корреляции результатов с эффективностью исполнения, не является целесообразным в виду высокой трудоемкости и стоимости.

Наиболее целесообразным видится совместное использование поведенческих интервью (ипп), тестов с использованием рабочих примеров, тестов способностей и анализа биографических данных.

В рамках ипп предлагается задавать респондентам вопросы, аналогичные с теми, что были заданы в рамках настоящего исследования работникам ООО «Крассибтехстрой». Важный аспект этого и других методов структурированных интервью – быть уверенным, что всем людям,

прошедшим оценку, задавали одни и те же вопросы и давали одинаковое количество времени на ответ.

Многие стандартные тесты – с примерами работы, на умственные способности и личностные качества можно использовать для измерения компетенций. Кроме того, были разработаны новые тесты «практического интеллекта» для измерения конкретных компетенций, нецениваемых традиционными психологическими тестами.

«Проактивные» тесты, которые требуют от проходящего тест действовать, измеряют типы поведения, которые сильно отличаются от тех, что могут быть измерены «реактивными» тестами, в которых тестируемого просят выбрать один ответ из списка предложенных. Например, существует огромная разница между способностью выбрать, какой ответ из предлагаемого списка является правильным, и способностью выстоять в группе конкурентов, эффективно приводить доводы и спорить. Предпочтительно проводить проактивные тесты, такие как тесты на критические примеры работы, которые требуют поведения, как можно более близкого к тому, которое нужно в реальных критических случаях на работе. Несмотря на предпочтения, отметим, что и некоторые реактивные тесты являются валидными средствами измерения компетенций.

Биографические данные можно использовать для прогнозирования некоторых компетенций. Например, методы оценки компетенций были использованы [22] для изучения «привыкания к жизни за границей» – способности менеджеров, отправленных за границу, адаптироваться и становиться эффективным в другой культуре. По определенному критерию сравнивали людей, которые адаптировались, очень эффективно работали и полюбили свое заграничное назначение, с теми, кто работал неэффективно, ненавидел свое положение за границей и вернулся домой. В качестве прогноза компетенций заграничного привыкания рассматривали значительное количество добровольных путешествий в юности, количество друзей и контактов в разных странах, владение одним или более

иностранными языками и стабильную семью, все члены которой (супруги и дети) получали удовольствие от путешествий, с высокой степенью новизны и неожиданности.

Также в качестве биографических данных целесообразно использовать информацию об образовании, прежних местах работы, семейном положении.

Таким образом, предлагается оценивать уровень владения компетенциями следующими методами.

- Компетенция В «инициатива»
 - ипп;
 - тест Роршаха;
 - биографические данные.
- Компетенция Г «межличностное понимание и командная работа»
 - ипп;
 - упражнение-рассказ по картинке (профиль мотивации «интегратора»);
 - биографические данные.

Упражнение рассказ по картинке – это выполняемый письменно Тематический Апперцепционный Тест), который можно кодировать по мотивам Достижения, Аффилиации и Власти, Самоконтроля, Работоспособности (ощущение способности что-то делать, командовать своей жизнью в противопоставлении беспомощности или бессилию), «социальной» силы (влияния, используемого для достижения какого-то общего блага, большего, чем чье-то в отдельности, или для ободрения: чтобы другие чувствовали себя сильными) в противопоставлении «личной» силе (влиянию, используемому для персонального самопродвижения человека, чтобы другие чувствовали, что он силен).

Тест Роршаха заключается в том, что тестируемым показывают картинки в виде чернильных пятен и спрашивают, что они видят в этих картинках и почему. Ответы получают баллы за формулировку общей темы и подтверждение данными (частями картинки, которые дополняют целостность

всего рисунка), что говорит о Концептуальном или Аналитическом мышлении, а также за движение (видит ли тестируемый человеческие фигуры, движущиеся к цели), что может измерять Инициативу.

3.3 Оценка эффективности внедрения мероприятий по повышению эффективности системы управления трудовыми ресурсами предприятия.

Оценка мероприятий по повышению эффективности системы управления трудовыми ресурсами осуществлялась на основании следующих гипотез:

1. После внедрения мероприятий удалось реструктуризировать трудовые ресурсы таким образом, что на каждом рабочем месте был задействован лучший исполнитель;
2. КТУ имеет линейную зависимость от производительности труда;
3. Численность работников не изменилась, а производственная мощность организации ограничивается только производительностью труда;
4. Внедрение мероприятий не требует капитальных затрат;
5. Увеличение операционных затрат произойдет за счет привлечения дополнительного сотрудника, отвечающего за отбор и перераспределение трудовых ресурсов и увеличение мотивационной части рабочих;
6. Снижение операционных затрат произойдет за счет отказа от услуг сторонних организаций по подбору персонала и снижения текучести и, соответственно, всех затрат, связанных с приемом на работу (спецодежда, обучение) и увольнением (выходное пособие).

Изменение издержек предприятия при внедрении мероприятий представлено в таблице 23.

Таблица 23. Изменение издержек при внедрении мероприятий

Детализация расходов	до внедрения	после внедрения	Абсолютное изменение, тыс. руб.
Оплата услуг по поиску работников кадровыми агентствами	1296	0	-1296
ФОТ специалиста по подбору персонала и кадровому развитию	0	360	360
Затраты, связанные с приемом на работу и увольнением	1200	0	-1200
Увеличение ФОТ лучших работников (относительно текущего уровня)	0	4800	4800
Всего	2496	5160	2664

Положительный экономический эффект достигается за счет увеличения эффективности работников, и соответственно, выручки предприятия.

Исходя из гипотезы о том, что КТУ линейно зависит от производительности труда, а производительность труда определяет выручку по соотношению:

$$B = ПТ * Ч \quad (1)$$

где В – выручка, ПТ – производительность труда, Ч – численность, можно рассчитать вклад каждой категории исполнителей.

Пусть x тыс. руб. – производительность труда исполнителя с единичным КТУ, тогда $1,17 * x$ – среднее значение выручки, приносимой одним лучшим исполнителем. Всего на предприятии трудится 100 рабочих. Зная структуру исполнителей по критерию эффективности одной бригады, можно с допустимой величиной погрешности экстраполировать эту структуру на весь кадровый состав предприятия. Таким образом, из 100 рабочих 13 являются лучшими исполнителями.

Зная среднее значение КТУ каждой категории работников, их количество и общую выручку, можно рассчитать производительность труда каждой категории:

$$\sum n_i \cdot КТУ_i \cdot x = B \quad (2)$$

где n_i – численность i -той категории работников, $КТУ_i$ – среднее значение КТУ i -той категории работников.

Решая уравнение (2) для лучших, средних и худших исполнителей, получим:

$$13 \cdot 1,17 \cdot x + 81 \cdot 0,98 \cdot x + 6 \cdot 0,78 \cdot x = 32093 \quad (3),$$

откуда $x=323,3$ тыс. руб./ч*год.

Предполагается, что после внедрения мероприятий, численность персонала не измениться, но изменится его структура. Результатом внедрения мероприятий будет перераспределение трудовых ресурсов в соответствии с наличием и отсутствием определенных компетенций. Таким образом, после внедрения будет реализован резерв повышения производительности труда, все работники будут работать на уровне лучших исполнителей, а, следовательно, будут приносить больше выручки предприятию пропорционально увеличению КТУ.

Расчет увеличения выручки через производительность труда представлен в таблице 24.

Таблица 24. Расчет увеличения выручки

Категория работников	До внедрения			После внедрения		
	Кол-во, чел	Эффективность (через КТУ)	Выручка, тыс. руб.	Кол-во, чел	Эффективность (через КТУ)	Выручка, тыс. руб.
Лучшие исполнители	13	1,17	4917	100	1,17	37826
Средние исполнители	81	0,98	25663	0	-	-
Работники с низкой эффективностью	6	0,78	1513	0	-	-
Всего	100	-	32093	100	-	37826

Увеличение выручки составит 5 733 тыс. руб.

В таблице 25 приведен расчет производительности труда работников и расчет стандартного отклонения. Одно стандартное отклонение определяет разницу в выручке, приносимой одним лучшим исполнителем по сравнению со средним значением.

Таблица 25. Расчет производительности труда и стандартных отклонений

Показатель	Лучшие исполнители	Среднее значение	Работники со средней эффективностью
Количество, чел.	13		6
Структура, %	13		6
Средний КТУ	1,17	0,98	0,78
Производительность труда, тыс. руб./чел*год	378,26	316,8	252,17
Стандартное отклонение от средних исполнителей (по производительности), тыс. руб.	61,46	0	-64,6
Относительное стандартное отклонение от средних исполнителей (по производительности), %	19,4	0	-20,4

Стандартное отклонение рассчитывалось по разнице в производительности труда лучших исполнителей от среднего значения.

Таким образом, стандартное отклонение составило 19,4% или 61,46 тыс. руб./чел*год. Также следует отметить, что потери организации, связанные с наличием работников с низкой эффективностью составляют 42,8 тыс. руб. в год на каждого работника.

В таблице 26 приведена оценка экономической эффективности внедрения мероприятий.

Таблица 26. Оценка экономической эффективности внедрения мероприятий

Показатель	Состав доходов и расходов, тыс. руб.		
	до внедрения	после внедрения	Изменение (+,-)
Доходы всего	32093	37826	5 743
Выручка	32093	37826	5 743
Расходы всего	31 616	34 160	2 544
Издержки	27484	30148	2 664
Коммерческие расходы	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие расходы	4012	4012	0
Прибыль до налогообложения	597	3 666	3091
Налог на прибыль	120	733	618
Чистая прибыль	477	2 933	2 456

Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 2456 тыс. руб./год. Дополнительного увеличения прибыли можно достигнуть за счет решения выявленных в ходе исследования проблем:

1. Низкий уровень контроля за соблюдением техники безопасности на объектах строительства. Требуется вменить дополнительные функции линейным руководителям, организовать соблюдение регламентов техники безопасности, ввести штрафные санкции за нарушения правил.
2. Низкий уровень планирования производства. Требуется вменить линейным руководителям функции планирования работ.
3. Низкий уровень ритмичности. Требуется принять меры во избежание возникновения «авральных» режимов работ.
4. Низкий уровень подготовки к выполняемым работам. Требуется повысить уровень ответственности линейных руководителей за подготовку к производственному процессу.

Также стоит отметить «косвенный» эффект от внедрения, который заключается в увеличении удовлетворенности персонала условиями труда и системой мотивации, который будет достигнут благодаря реализации потенциала сотрудников и ориентации компании на их возможности и потребности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы заключалась в разработке стратегии управления трудовыми ресурсами на основе международного опыта, на примере ООО «КрасСибТехСтрой».

В первой главе мы изучили теоретические аспекты трудовых ресурсов предприятия, его состав и структуру. Познакомились с производительностью труда, как показатель эффективности управления трудовыми ресурсами.

Во второй главе выпускной квалификационной работы мы дали полный анализ деятельности строительной организаций ООО «КрасСибТехСтрой». Провели полный финансовый анализ предприятия, так же провели анкетирование сотрудников, на тему «Удовлетворенность работой».

В третьей главе была разработана стратегия управления трудовыми ресурсами, предложена для внедрения, которая позволит усовершенствовать управление трудовыми ресурсами на предприятии, так же посчитали экономическую эффективность данных предложений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. http://www.e-reading.club/chapter.php/99984/34/Dushen'kina_-_Ekonomika_predpriyatiya_konspekt_lectsii.html
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. М., 2014. 504 с.
3. : диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. 2008. №9.
4. <http://www.grandars.ru/college/biznes/proizvodstvennyy-personal.html>
5. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов. – М.: «Гардарика», 2001.
6. <http://bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-5/107.htm>
7. Федотова, М. Персонал как конкурентное преимущество организации [Текст]/М. Федотова / Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. N 5. С. 76 - 81
8. Соломатина, А. Механизм стратегического управления персоналом в страховых компаниях [Текст]/ А. Соломатина/ Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012.- N 5. - С. 91 - 100.
9. <http://bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-5/109.htm>
10. Вектор управления. Тенденции 2011 г. // Генеральный директор. 2012. №1. С. 11-16.
11. <http://helpiks.org/1-45508.html>
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2012. 460 с.
13. <http://www.superjob.ru/research/articles/111893/tekuchest-kadrov-vyshevsego-sredi-sotrudnikov-front-ofisa-i-rabochih/>
14. Розанова, В. А. Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанов. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 381 с
15. http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/analiz_balansa/analiz_balans/10-1-0-7
16. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/likvidnost-predpriyatiya.html>
17. <http://uchebnik.online/upravlenie-finansami-ku/finansovyie-pokazateli-effektivnosti-31110.html>
18. <http://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/solvency/>
19. <http://www.buhgalteria.ru/spravochnik/helpbu/35185/>
20. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rentabelnost-predpriyatiya.html>
21. Вавилин, Е. В. Понятие несостоятельности (банкротства) предприятий /Е. В. Вавилин.//Правоведение. -1997. - № 4. - С. 120 – 125
22. <http://www.hr-portal.ru/article/informaciya-o-knige-layl-m-spenser-ml-sayn-m-spenser-kompetencii-na-rabote-modeli>

23. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРРО, 2005. - 384 с.

Приложение А

*Вертикальный анализ

Наименование показателя	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Изменение у.в. в % 2014г. к 2013г	Изменение у.в. в % 2015г. к 2014г
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%		
АКТИВ								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	170	1,55 %	214	1,33 %	176	0,96 %	-0,22%	-0,37%
Нематериальные активы	110	1,00 %	144	0,89 %	96	0,52 %	-0,11%	-0,37%
Основные средства	60	0,55 %	70	0,43 %	80	0,44 %	-0,11%	0,00%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	10 810	98,45 %	15906	98,67 %	18118	99,04 %	0,22%	0,37%
Запасы	4 095	37,30 %	7 026	43,59 %	10510	57,45 %	6,29%	13,86%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3	0,03 %	6	0,04 %	10	0,05 %	0,01%	0,02%
Дебиторская задолженность	6 446	58,71 %	8 677	53,83 %	7393	40,41 %	-4,88%	-13,42%
Денежные средства и денежные эквиваленты	4	0,04 %	5	0,03 %	5	0,03 %	-0,01%	0,00%
Прочие оборотные активы	262	2,39 %	192	1,19 %	200	1,09 %	-1,20%	-0,10%
ПАССИВ		0,00 %		0,00 %		0,00 %	0,00%	0,00%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	362	3,30 %	947	5,87 %	869	4,75 %	2,58%	-1,12%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	2 123	19,34 %	2 863	17,76 %	1555	8,50 %	-1,57%	-9,26%
Заемные средства	2 123	19,34 %	2 863	17,76 %	1555	8,50 %	-1,57%	-9,26%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	8 495	77,37 %	12 310	76,36 %	15870	86,75 %	-1,00%	10,38%
Заемные средства	1 120	10,20 %	1630	10,11 %	2170	11,86 %	-0,09%	1,75%
Кредиторская задолженность	7 375	67,17 %	10 680	66,25 %	13700	74,89 %	-0,91%	8,63%
ВАЛЮТА БАЛАНСА	10 980	100,0 %	16 120	100,0 %	18294	100,0 %		

Приложение Б

*Горизонтальный анализ

Наименование показателя	2013 г.		2014 г.			2015 г.			в % к 2013 г.
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	Отклонение 2014г. к 2013г.		тыс.руб.	Отклонение 2015г. к 2014г.		
				в тыс.руб.	в %		в тыс.руб.	в %	
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	170	100%	214	44	125,88%	176	-38	82,24%	103,53%
Нематериальные активы	110	100%	144	34	130,91%	96	-48	66,67%	87,27%
Основные средства	60	100%	70	10	116,67%	80	10	114,29%	133,33%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	10 810	100%	15906	5096	147,14%	18118	2212	113,91%	167,60%
Запасы	4 095	100%	7 026	2931	171,58%	10510	3484	149,59%	256,65%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3	100%	6	3	200,00%	10	4	166,67%	333,33%
Дебиторская задолженность	6 446	100%	8 677	2231	134,61%	7393	1284	85,20%	114,69%
Денежные средства и денежные эквиваленты	4	100%	5	1	125,00%	5	0	100,00%	125,00%
Прочие оборотные активы	262	100%	192	-70	73,28%	200	8	104,17%	76,34%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	362	100%	947	585	261,60%	869	-78	91,76%	240,06%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	2 123	100%	2 863	740	134,86%	1555	1308	54,31%	73,25%
Заемные средства	2 123	100%	2 863	740	134,86%	1555	1308	54,31%	73,25%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	8 495	100%	12 310	3815	144,91%	15870	3560	128,92%	186,82%
Заемные средства	1 120	100%	1630	510	145,54%	2170	540	133,13%	193,75%
Кредиторская задолженность	7 375	100%	10 680	3305	144,81%	13700	3020	128,28%	185,76%
ВАЛЮТА БАЛАНСА	10 980	100%	16 120	5140	146,81%	18294	2174	113,49%	166,61%