

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И. о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ З.А. Васильева
« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент организации

**Совершенствование системы оценки эффективности персонала организации
(на примере ООО «ПРОМСТРОЙ»)**

Руководитель	_____	О.В. Говорина
Выпускник	_____	А.А. Романюк
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. Кафедрой ЭУБП
_____ И.Р. Руйга
« 25 » ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование тенденций развития строительного рынка в России.....	6
1.1 Анализ динамики развития строительного рынка в РФ.....	6
1.2 Проблемы и перспективы развития строительного рынка в Красноярском крае.....	16
2 Анализ эффективности системы управления кадровой политикой ООО «ПРОМСТРОЙ».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПРОМСТРОЙ».....	30
2.2 Анализ существующей системы управления кадровой политики ООО «ПРОМСТРОЙ».....	41
2.3 Оценка эффективности работы персонала ООО «ПРОМСТРОЙ» ...	57
3 Совершенствование системы оценки эффективности персонала организации (на примере ООО «ПРОМСТРОЙ»).....	64
3.1 Формирование комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала ООО «ПРОМСТРОЙ».....	64
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий	85
Заключение.....	91
Список использованных источников.....	95

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время решение проблемы рационального использования производственных ресурсов, в первую очередь человеческих, предполагает наличие обоснованного механизма управления всеми производственными ресурсами, в том числе и механизма управления персоналом различных категорий в процессе производства и потребления материальных благ на основе экономного расходования имеющихся ресурсов [5].

Актуальность и практическая значимость исследования определяются тем, что ООО «ПРОМСТРОЙ» сталкивается с проблемой низкой эффективности проводимой оценки деятельности персонала. Изучение опыта дает понять, что эффективная система деловой оценки выступает в качестве обратной связи с руководством, по результатам которой можно оценить, в том числе эффективность реализуемой кадровой политики предприятия.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала. Задача объективной оценки в настоящее время особенно актуальна. Практика формирующихся новых социально-экономических, правовых, трудовых и нравственных отношений в производственном секторе экономики заставляет специалистов в области управления персоналом и руководителей разрабатывать наиболее эффективные, научно обоснованные и действующие в рамках закона методы оценки. Так как оценка и аттестация персонала является важным направлением современного менеджмента, руководители и менеджеры в коммерческой, муниципальной и государственной системе управления постоянно следят за работой своих подчиненных и оценивают их. Причем сам процесс оценки

может быть как формальным, так и неформальным. В любом случае оценка персонала непосредственно влияет на повышение оплаты труда, на продвижение или понижение в должности, на увольнение, обучение и развитие карьеры сотрудников [11].

Таким образом, целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы оценки эффективности деятельности персонала организации.

Объектом бакалаврской работы станет ООО «ПРОМСТРОЙ», предметом – процесс оценки эффективности деятельности персонала организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1 Исследовать тенденции развития строительного рынка в России и Красноярском крае.
- 2 Рассмотреть проблемы и перспективы развития строительного рынка в Красноярском крае.
- 3 Проанализировать существующую систему управления кадровой политикой ООО «ПРОМСТРОЙ».
- 4 Разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки деятельности персонала ООО «ПРОМСТРОЙ».
- 5 Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

В бакалаврской работе использованы как общенаучные методы (анализ, синтез, сравнение), так и специальные (моделирование управленческих процессов, метод логического поиска).

1 Исследование тенденций развития строительного рынка в России

1.1 Анализ динамики развития строительного рынка в РФ

Строительство естественным образом связано с остальными отраслями экономики не только участием в их развитии, но и потреблением их конечной продукции. В целом, в развивающейся экономике региона строительные организации потребляют в процессе своей деятельности практически в полном объеме промышленности строительных материалов, значительную часть продукции машиностроения, черной металлургии, лесной, деревообрабатывающей, химической и других отраслей промышленности. Такая тесная взаимосвязь строительства и других отраслей определяет необходимость повышения качества и эффективности деятельности строительных организаций, поскольку именно они во многом определяют ускорение темпов экономического роста страны и региона[18,14].

Экономический кризис неизбежно повлиял на строительную отрасль и внес в нее большие изменения. Рост курса национальной валюты и нестабильность поставок в производственной сфере замедляют развитие строительных компаний, которые вынуждены ограничивать или завершать деятельность. Некоторые строительные предприятия России с целью выживания замораживают свои объекты, снижают численность персонала, и принимают ряд других мер.

Следует отметить, что одной из основных причин кризиса и приостановки развития является свертывание инвестиций, остановка или ограничение производства стройматериалов, снижение платежеспособности потенциальных потребителей жилья.

На основании данных Росстата можно наблюдать, что объём ввода жилья снижается. В январе 2017 года в эксплуатацию было введено 4,3 млн. квадратных метров жилья. По сравнению с прошлым годом объём ввода упал на 21,8 % , а за три года падение составило 30,6%.

Объем работ, выполненных по виду деятельности "Строительство", в январе 2017г. составил 267,5 млрд. рублей, или 95,3% (в сопоставимых ценах) к уровню соответствующего периода предыдущего года [11].

В настоящее время на рынке строительных материалов также наблюдается значительный спад. Выйти из стагнации промышленности не дает слабый спрос. Производители стройматериалов показывают одни из худших результатов, что указывает на фактическую заморозку инвестиционной активности. Спад в производстве стройматериалов вызван сокращением новых заказов. Другим негативным фактором является переход домашних хозяйств на сберегательную модель поведения из-за сокращения доходов и перевод высокоразвитых услуг для себя в отложенный спрос, включая ремонт жилья [20].

Согласно данным Росстата, мы видим ухудшение положения основного потребителя рынка жилищного строительства – населения. Реальные располагаемые денежные доходы, по предварительным данным, в январе 2017г. по сравнению с январем 2016г. увеличились на 8,1%. Но этот прирост во многом был обеспечен единовременной денежной выплатой в размере 5 тыс.рублей, произведенной в январе 2017г. в соответствии с Федеральным законом от 22 ноября 2016г. № 385-ФЗ. То есть уже в следующем месяце можно ждать возобновления падения реальных доходов.

На данный момент в России наблюдается снижение реальных доходов населения (оценка падения на конец 2017 г. составляет 5,6%), и на фоне этого спрос на первичном рынке жилой недвижимости продолжает оставаться сравнительно слабым. Государственное субсидирование позволило предотвратить значительное падение рынка; по предварительным оценкам, ввод жилой недвижимости сократился на 9% в 2017 г., но вернется к росту уже в 2018 г. На рынке коммерческой недвижимости в 2017 г. спад ввода оценивается в 20%, а возврат к росту ожидается не ранее 2019 г. Низкие темпы восстановления рынка объясняются в первую очередь существенно

снижившейся покупательной способностью населения и упавшим уровнем деловой активности.

В 2016 г. строительные компании снизили на 14% закупку импортных строительных материалов, в 2017 г. тенденция импортозамещения продолжилась, несмотря на укрепление рубля, но гораздо более низкими темпами. Несмотря на то, что общий объем производства строительных материалов сократился на 7,8% в 2016 г., а оценка снижения по итогам 2017 г. составляет еще 8–11%, производители строительных материалов и оборудования модернизировали свои производства и стали предлагать новые для российского рынка высокотехнологичные материалы, способные заменить импортные аналоги. Динамика объема рынка строительных материалов представлена на рисунке 1.

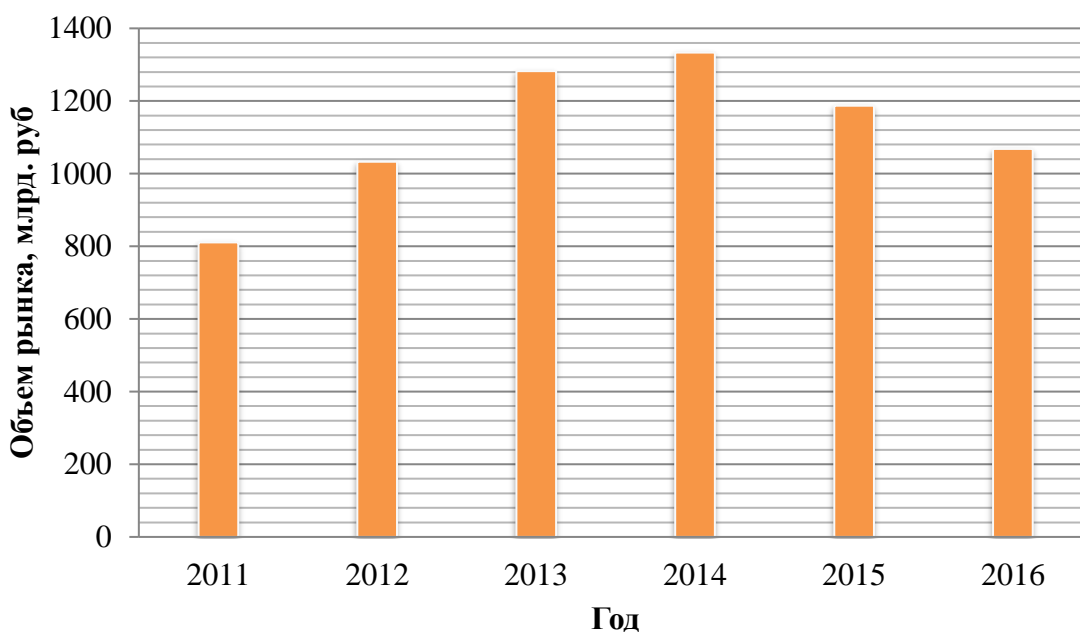


Рисунок 1 – Динамика объема рынка строительных материалов в РФ, 2011-2017гг, млрд. руб.

Сокращение объемов строительства обусловило существенное падение объема рынка строительных материалов. Тенденция на стабильный рост строительного рынка в 2011–2015 гг., при среднегодовых показателях роста 18%, сменилась резким падением в 11% в 2016 г. В 2017 г. темпы снижения

оцениваются в 10%. Прогнозируемая динамика рынка строительных материалов представлена на рисунке 2.

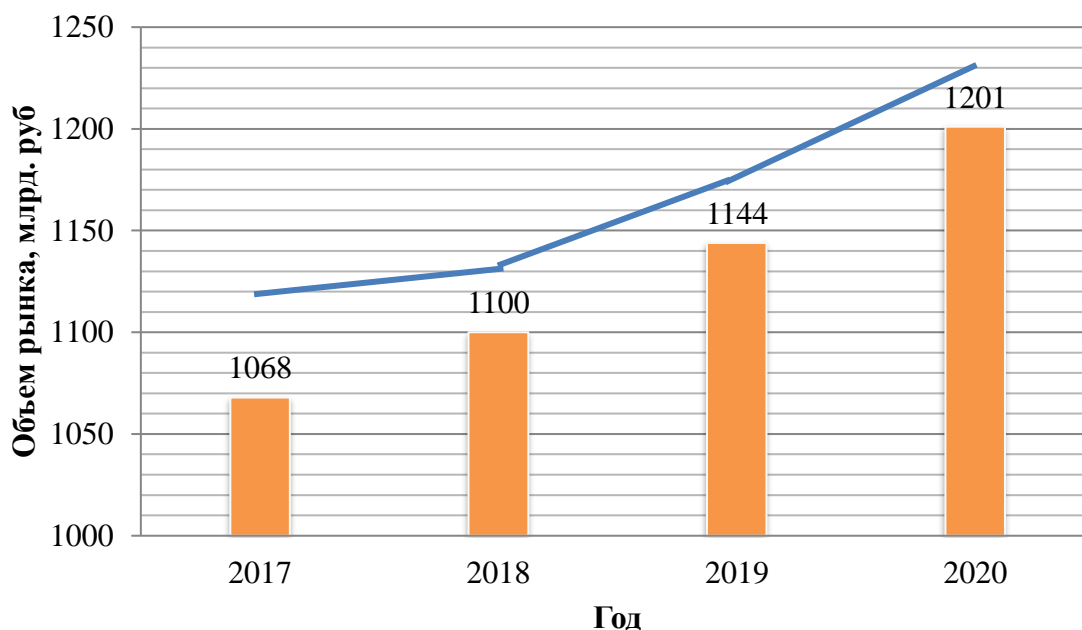


Рисунок 2 – Прогнозируемая динамика рынка строительных материалов в РФ, млрд. руб.

Ожидается, что докризисные показатели потребления строительных материалов будут достигнуты в период до 2020 г. Рынок строительных материалов, как и вся строительная отрасль, будет восстанавливаться умеренным темпом, со средним показателем роста в 2–3% в год.

Игроки отмечают, что более эффективное использование сырья и материалов, а также оптимизация входящей логистики являются основными методами сокращения расходов, в то время как сокращение персонала почти не проводилось для этой цели. Тем не менее, для обеспечения конкурентоспособности в среднесрочной перспективе строительным компаниям будет необходимо искать новые стратегические возможности диверсификации бизнеса или обеспечить тотальное сокращение затрат. Компании успешно внедряют в свою практику инновационные технологии, преимущественно информационные, для оптимизации бизнес-процессов как на стадии проектирования, так и в целях контроля строительных работ.

Переход

на более технологичные и современные материалы позволяет компаниям строить более экологичные и энергоэффективные здания, что повышает интерес к проекту и позволяет оптимизировать затраты в долгосрочной перспективе.

По данным IndexBox, рынок строительных и отделочных материалов в январе - мае 2017 года развивался под влиянием следующих трендов:

- сокращение объемов жилого строительства (-16,1% г/г);
- незначительный рост объемов нежилого строительства (+3% г/г);
- снижение объемов добычи строительного сырья и производства базовых строительных материалов (-4,3% и -8%, соответственно);
- рост объемов производства отделочных материалов (+5,3%);
- снижение объемов инвестиций в строительство на 1,6% от уровня 2016 года.

Однако роль строительного комплекса формируется не только производством материальных ценностей, но и во многом участвует в наполнении бюджетов различных уровней и внебюджетных фондов, его градообразующей, институциональной, консолидирующей и стабилизирующей функциями.

Строительство как единый, взаимоувязанный, организационно-технологический комплекс на территории Красноярского края еще не сформировался. В его структуре большую долю занимают строительные подразделения других отраслей хозяйства, а организации, работающие в строительной отрасли, выполняют всего 25% от общего объема подрядных строительных работ. Наблюдается тенденция снижения объемов строительных работ вследствие низкой фондооснащенности строительных организаций, недозагрузки производственных мощностей, нестабильности в получении заказов, отсутствии оборотных средств.

Гражданское строительство играет ведущую роль в строительном комплексе (в структуре ввода в эксплуатацию здания жилого назначения

превышают 48%). Ввод жилья на 1 жителя в среднем по краю составляет 0,3 кв. м. и отстает от среднероссийского показателя (0,42 кв. м. на 01.01.17). Увеличение объемов жилищного строительства сдерживает несоответствие стоимости жилья платежеспособному спросу населения[27]

Рынок недвижимости инерционен. Между кризисными событиями и их последствиями может пройти год и более. По оценкам девелоперов, последний пик продаж на первичном рынке жилья пришелся на декабрь 2015 г., когда с началом валютного шока, граждане, имевшие свободные средства, инвестировали их в покупку квартир.

Уже в первые месяцы 2017 г. продажи упали на 30 - 35% и сейчас остаются примерно на том же уровне. Большая часть жилья в России реализуется на этапе постройки верхних этажей, но раньше официального ввода объекта по документам. Рекордный ввод жилья в 2017 году (85,3 млн. кв. м, + 1,4% г/г) обусловлен тем, что в течение всего года, но в основном в первые месяцы, рынок осваивал пришедшие ранее средства. С июня 2016 года начался спад. Худшие значения стройка показала в феврале текущего года (-23% г/г), затем в марте и апреле падение несколько замедлилось, составив -14% и -6%, соответственно. Всего в 1 кв. 2017 года построено 15,6 млн. кв. м жилья (-16,1% г/г).

Структура экономики региона, по определению, предполагает сосуществование предприятий различных размеров (малых, средних, крупных), образующих соответствующую размерную группу. Малые строительные организации имеют гибкую структуру, что позволяет им легко вписываться в рыночную экономику. Все они выполняют работы на договорной основе для различных государственных или частных организаций или физических лиц, а также подряжаются в качестве субподрядчиков к крупным строительным предприятиям, управляющим инвестиционными проектами.

Малое предпринимательство – существенная составляющая цивилизованного хозяйства, неотъемлемый элемент присущего ему

конкурентного механизма. Этот предпринимательский уклад придает рыночной экономике должную гибкость, мобилизует крупные финансовые и производственные ресурсы населения, несет в себе мощный антимонопольный потенциал, служит серьезным фактором структурной перестройки и обеспечения прорывов по ряду направлений научно-технического прогресса, во многом решает проблему занятости и другие социальные проблемы рыночного хозяйства.

В реальном секторе экономики Красноярского края строительство занимает пятое место, после промышленности (металлургия, энергетика, лесная промышленность) и сельского хозяйства. Строительный комплекс Красноярского края включает около 4,5 тысяч организаций с численностью занятых около 36.6тыс. человек., из них только около 10% - крупные и средние, а остальные – малые строительные организации. Функционирование большого числа малых организаций в строительной сфере Красноярского края, безусловно, обеспечивает повышенную мобильность и гибкость рынка подрядных строительных работ[4,9].

В России почти 2/3 инвестиций в основной капитал связаны со строительной отраслью, причем в кризисные периоды доля строительства в инвестициях растет. За 2016 год непосредственно в строительство было вложено 5945,5 млрд. рублей, что составляет 40,8% всех инвестиций в основной капитал за тот же период. Инвестиции и объем строительных работ испытывают отрицательную динамику, начиная с середины 2012 года, причем инвестиционная активность в данный момент сосредоточена преимущественно в секторе жилищного строительства. По прогнозам МЭР, динамика инвестиций в основной капитал вернется в положительную область в 2017 года, и в среднем прирост инвестиций в 2017 - 2019 гг. составит 2,7% в год. Однако одновременно произойдет существенное снижение расходов госсектора, прежде всего органов федеральной власти. Уже в 2017 г. объем расходов ФАИП сократился на 23% до 860 млрд. руб., причем ¼ от их суммы

- оборонные расходы, относительно мало связанные с остальной экономикой[11].



Рисунок 3 – Инвестиции в основной капитал и объем строительных работ в РФ 2011-2017 гг. (прирост в % к предыдущему году) [11]

Ещё одна важная тенденция на строительном рынке РФ - отказ организаций от привлечения крупных кредитных средств. Как ожидают эксперты, доля инвестиций нефинансовых организаций за счет собственных средств в 2017 - 2019 гг. превысит 50%. Возрастает чувствительность инвестиционных проектов к рентабельности и срокам окупаемости реальных производств. Как следствие, рынок нежилого строительства и инжиниринга ждет спрос на немногочисленные и недорогие объекты, предназначенные для длительного использования.

Министерством строительства Российской Федерации в 2014 году была разработана Стратегия инновационного развития строительной отрасли до 2020 года. В данной стратегии описаны меры по повышению привлекательности отрасли. По состоянию на текущий момент развитие отечественной строительной отрасли находится в зачаточной стадии и

характеризуется лишь точечными успехами, и для создания большей привлекательности необходимо решить следующие проблемы:

- отсутствие точной инфраструктуры развития отрасли;
- недостаточность финансирования;
- недостаточная подготовка кадров (дефицит).

Для решения данных проблем Минстрой РФ предлагает:

- создать инновационные технологии, которые смогли бы обеспечить более эффективное использование сырьевых ресурсов;
- создать конкурентоспособные по цене и качеству здания, материалы и изделия;
- выработать рекомендации по стратегическим целям для совершенствования политической направленности данной отрасли;
- совершенствовать экономический механизм повышения эффективности работы отраслей строительного комплекса путем разработки и внедрения на уровне предприятий, строительных организаций и компаний систем стратегического планирования, маркетинга и финансового менеджмента;
- способствовать развитию международного сотрудничества с зарубежными странами, в том числе СНГ;
- снижать массы строительных конструкций, изделий, материалов, зданий и сооружений и, как следствие, сокращать транспортные расходы на одну четверть;
- замещать на 20-30% природное минеральное сырье производственными и бытовыми отходами при производстве бетонов, растворов, керамических изделий и некоторых других видов строительных материалов с существенным снижением их стоимости.

Взгляд Минстроя РФ на будущее строительной отрасли довольно оптимистично. По их мнению, современная ситуация в стране лишь

подтолкнет отечественное строительство к развитию. Но эксперты (Начальник Главархитектуры Московской области, министр строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ и другие), выразившие свои взгляды на Всероссийском совещании «Ситуация в строительной отрасли России», имеют другие мнения.

В целом в результате совещания было сформировано единое мнение: внутреннее состояние отечественного рынка, российского хозяйства гораздо сильнее влияет на строительную отрасль, чем санкции или иные внешние причины. И та депрессия, которая началась в российской экономике довольно давно, это следствие внутренних проблем, никак не связанных с санкциями. И если Россия сумеет справиться с внутренними проблемами и организовать стабильный экономический рост, то никакие санкции помехой быть не смогут.

Обсуждена проблема политической неустойчивости и нестабильности, приводящая к скачкам курса рубля и его снижению. В результате дорожает импорт. А в российском строительстве на сегодняшний момент задействовано много импорта: в частности, на этапе отделки (плитка, сантехника, полы, двери и т.д.). Удорожание отделки сказывается на конечной цене объекта.

Процентные ставки. Российская внутренняя политика, в частности то, чем занимается Центробанк, не способствует снижению ставок (скорее наоборот), вдобавок еще и санкции отрезают часть финансовых институтов от внешних заимствований. Это скажется на процентных ставках в сторону их повышения. И это тоже приведет к удорожанию строительства и в некоторой степени поднимет цены.

Таким образом, подводя итог было подчеркнуто, что худшие сценарии развития строительной отрасли, которые прогнозировались ранее, не оправдались в такой степени и что строительная отрасль стабилизируется после принятия государством мер в данной сфере.

Взгляды руководителей строительных компаний, описанных во второй главе данной работы, достаточно позитивны. Несмотря на то, что себестоимость работ увеличилась на 10-15%, а спрос снизился, строительная отрасль России развита достаточно хорошо и базируется на материалах и оборудовании отечественного производства. В то же время строительная отрасль, хоть и частично, но зависит от импорта оборудования и строительных материалов и в ближайшее время не сможет полностью отказаться от импорта.

Развитие строительной отрасли может сыграть роль локомотива по выводу экономики России из нестабильной ситуации и угрозы состояния рецессии. Развитие строительной отрасли является необходимым условием успешного социально-экономического развития нашего государства. А строительство обладает одним из самых высоких мультипликаторов в экономике - одно рабочее место в строительной отрасли создает до 8 рабочих мест в смежных отраслях.

1.2 Проблемы и перспективы развития строительного рынка в Красноярском крае

Основная роль строительной отрасли – создание условий для поступательного развития всей экономики страны.

В области жилищного строительства основными направлениями по реализации государственной политики Красноярского края являются использование в жилищном строительстве прогрессивных технологий, современных архитектурно-строительных и градостроительных решений, отвечающих платежеспособному спросу различных слоев населения, в том числе на качественное жилье для граждан с невысокими доходами; обеспечение условий для формирования и комплексной подготовки земельных участков под жилую застройку; стимулирование принятия нормативных правовых актов по вопросам градостроительной деятельности и введения правил землепользования и застройки, проведения межевания, а

также взаимодействия органов местного самоуправления с населением в процессе принятия градостроительных решений.

Состояние строительной отрасли Красноярского края в последние годы характеризуется положительными изменениями, которые проявляются в выросших темпах жилищного и промышленного строительства.

Перед строительным комплексом края, который насчитывает более 60 тыс. человек и в своем составе имеет 4 861 подрядную организацию, 157 проектно-изыскательских предприятий, 143 предприятия строительной индустрии и промышленности местных строительных материалов, 200 риелторских компаний, 19 проектных институтов, 1 081 предпринимательскую организацию (малые предприятия), поставлены новые задачи развития важнейших хозяйственных и социальных отраслей. Распределение по формам собственности организаций строительного комплекса Красноярского края: 3,4 % - государственная и муниципальная, 92,5 % - частная, 4,1 % - смешанная российская. Доля строительства в валовом региональном продукте составляет около 10 % [17].

Начало стабилизации экономической ситуации в стране, понижение процентной ставки коммерческих кредитов, реализация новых инвестиционных проектов (развитие Ванкорского месторождения, освоение Нижнего Приангарья, строительство автодорожного обхода г. Красноярска с мостом через р. Енисей, строительство объектов лесопромышленного комплекса, строительство объектов Универсиады) явилось основным фактором повышения инвестиционной деятельности в крае. За 2017 год инвестиции в основной капитал увеличились более чем на 30 % и составили около 71 млрд. рублей.

Создание новых финансовых механизмов в строительстве жилья, вступление в силу ряда федеральных законов явилось основным фактором повышения инвестиционной деятельности в строительстве жилья.

Увеличение объемов инвестиций в инвестиционно-строительную деятельность положительно сказываются и на развитии строительной

отрасли края. Каждый год растут объемы строительных работ и увеличиваются объемы

выпуска строительной продукции [17].

Главным условием для решения жилищной проблемы в крае является развитие базы строительной индустрии, промышленности местных строительных материалов, изделий и конструкций прежде всего крупнопанельного домостроения в связи с необходимостью строительства жилых домов, ориентированных на население с низкими и средними доходами.

Доля промышленности строительных материалов в структуре производства Красноярского края в 2017 году составила 1,8%. Основной объем выпуска продукции - 77,8% - приходится на долю крупных и средних предприятий. Основная часть материалов, используемых в строительной сфере края (цемент, кирпич, сборный железобетон, теплоизоляционные, нерудные материалы), производится в регионе.

По материалам общестроительного назначения имеется незначительный ввоз из других регионов.

По группе отделочных строительных материалов, изделий, предметов домоустройства (линолеум, гипсоволокнистые и гипсокартонные плиты, стекло, сухие смеси, санитарно-технические изделия) доля ввоза этих материалов составляет до 100 %.

Сегодня в крае работает более 150 крупных промышленных предприятий, имеющих лицензии на право производства строительных материалов и конструкций. В их составе 22 предприятия по выпуску сборного железобетона с годовой мощностью 1 450 тыс. куб. метров.

Наряду с крупнопанельным жилищным строительством в крае нашло развитие кирпичное строительство. Это направление сохранится как наиболее реальное для крупных и мелких строительных организаций.

Годовые мощности заводов по производству кирпича в крае составляют 305 млн. штук.

Дополнительным видом жилищного строительства, требующим минимальных затрат на развитие производственной базы, является монолитное домостроение. Имеющиеся мощности организаций по монолитному домостроению составляют до 150 тыс. кв. м жилья. Кроме того, в крае нашли применение новейшие экологически чистые строительные материалы. Это стеновые блоки из ячеистого бетона, кремневермикулитовые, керамзитоввермикулитовые плиты и блоки. Данные материалы используются в малоэтажном строительстве и зданиях каркасных систем.

Мощности базы строительной индустрии и местных строительных материалов края при стабильном финансировании жилищного строительства позволяют выйти к 2020 году на строительство и ввод жилья в крае до 1 150 тыс. кв. м в год.

Среди мероприятий, направленных на развитие жилищного строительства в крае, важным является разработка основных направлений модернизации производственной базы жилищного строительства, развития промышленности строительных материалов. Эти мероприятия должны включать в себя:

- создание организационных, правовых предпосылок для последовательного изменения структуры строительных материалов, изделий и конструкций для жилищного строительства;
- расширение номенклатуры эффективных, экологически чистых строительных материалов, изделий и конструкций;
- уменьшение материалов, энерго и трудоемкости производства строительных материалов;

– создание экономических стимулов для привлечения доли внебюджетных инвестиций в развитие базы строительной индустрии и промышленности строительных материалов.

По данным Отраслевой программы «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2016–2020 годы, строительная отрасль Красноярского края представлена организациями, выполняющими общестроительные работы по возведению зданий, сооружению мостов, автомобильных дорог, тоннелей, магистральных и местных трубопроводов, линий связи и электропередачи, монтажных, электромонтажных и отделочных работ, а также организациями, осуществляющими производство строительных материалов и конструкций.

По итогам 2017 года, доля строительства в валовом региональном продукте Красноярского края составила более 7,7 %. Основные показатели развития строительной отрасли Красноярского края демонстрируют положительную динамику.

В краевом центре эффективно работает структурная цепочка строительной отрасли: проектные, строительные организации и производители строительных материалов.

По состоянию на 01.05.2017 в Красноярском крае зарегистрировано 8347 организаций, относящихся к строительной отрасли (10,7 % от общего числа организаций в Красноярском крае), включая подрядные организации, проектно-изыскательские организации, проектные институты. Кроме того, в Красноярском крае в области строительства осуществляют деятельность 2350 индивидуальных предпринимателей. Подавляющее число строительных организаций, расположенных на территории Красноярского края (98,1 %), имеют частную форму собственности.

Крупнейшими строительными организациями, расположенными на территории Красноярского края, являются организации, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Крупнейшие строительные организации, расположенные на

территории Красноярского края, по объему выполненных работ в 2017 г., %

Наименование организации	Уд. вес организации
ОО «Арбан»	21,2
ООО «Монолитхолдинг»	8,8
ООО УСК «Сибиряк»	3,2
ФГУП «ГУССТ № 9 при Спецстрое России»	3,0
ЗАО «СМ.СИТИ»	2,9
ЗАО «Фирма «Культбытстрой»	2,6
ЗАО «Стальмонтаж»	1,7
ООО «Новый Город»	1,5
ООО СК «СибЛидер»	1,4

Окончание таблицы 1

Наименование организации	Уд. вес организации
ООО ПСК «Омега»	0,8
ООО СК «Реставрация»	0,8
ООО «Монтаж-строй»	0,7
ООО «Зодчий»	0,5
ООО «Альфа»	0,1
ООО «Торговый дом»	0,1
ООО «Краспан»	0,1
ОАО «ДСК»	0,1
Всего по виду экономической деятельности (далее – ВЭД) «Строительство»	49,5

В Красноярском крае в промышленных объемах производятся основные виды строительных материалов, такие как кирпич керамический строительный, кирпич строительный (включая камни) из цемента, бетон или искусственный камень, портландцемент, цемент глиноземистый, цемент шлаковый и аналогичные цементы гидравлические, конструкции и детали сборные железобетонные, листы асбестоцементные волнистые (шифер), шлаковата, вата минеральная и другие. В Красноярском крае широко представлены производители деревянно-каркасного домостроения, изделий из клееного бруса, металлоконструкций, лакокрасочных, теплоизоляционных материалов и многих других видов строительных изделий и материалов.

Выпуск строительных материалов и изделий не только в полном объеме обеспечивает потребности Красноярского края, но и позволяет реализовывать продукцию на рынках других субъектов Российской

Федерации.

Производством строительных материалов в Красноярском крае по состоянию на 01.05.2017 занималось 499 организаций.

Крупнейшими организациями по производству строительных материалов в Красноярском крае являются, организации, представленные в таблице 2.

Таблица 2 - Крупнейшие организации по производству строительных материалов в Красноярском крае по объему отгруженной продукции в 2017 г, %

Наименование организации	Уд. вес организации
ООО «Красноярский цемент»	20,7
ООО «Ачинский цемент»	17,2
ОАО «Фирма Энергозащита» филиал «Назаровский завод ТИиК»	6,4
ООО «Комбинат «Волна»	5,8
ОАО «Железобетон»	4,5
ЗАО «Фирма «Культбытстрой»	4,3
ООО УСК «Сибиряк»	3,9
ОАО «Комбинат железобетонных и металлических конструкций»	3,4
ООО «Сибирский элемент»	2,5
ООО «Стоун»	2,2
ООО «Технологь»	1,9
ФГУП «ГУССТ № 9 при Спецстрое России»	1,6
ООО «Красноярский завод железобетонных изделий № 1»	1,5
ООО «Монтаж-строй»	0,9
ЗАО «Сибагропромстрой» (кирпичный завод «Песчанка»)	0,6
ОАО «Стройиндустрия»	0,3
ООО «Торговый дом»	0,2
ООО «Краспан»	0,2

Объем работ, выполненных по ВЭД «Строительство» в Красноярском крае в 2017 году составил 133 678,17 млн руб., по объему выполненных работ край с 2016 года удерживает 1-е место в Сибирском федеральном округе.

Таблица 3 - Статистические показатели по ВЭД «Строительство» в РФ

Наименование показателя	2016	2017	Январь – июнь 2017 г.
-------------------------	------	------	-----------------------

Объем выполненных строительных работ, млн.руб.	133576,1	133678,2	54596,2
Среднемесячная заработная плата, руб.	31464,0	30558,4	31740,4
Численность работающих, чел.	64044,0	65612,0	63969,0

Объем работ, выполненных по ВЭД «Строительство» в Красноярском крае, в январе – июне 2017 года составил 54,6 млрд рублей, или 90,3 % к январю – июню 2017 года [11].

Информация о вводе в эксплуатацию зданий различного назначения в январе – июне 2017 года представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Ввод в эксплуатацию зданий по видам (назначению) в январе – июне 2017 г. в РФ

Вид (назначение) здания	Количество зданий, ед.	Общий строительный объем зданий, тыс. куб. м	Общая площадь зданий, тыс. кв. м
Всего	1928	2763,6	617,2
в том числе:			
Жилого назначения	1737	1861,1	470,1
Нежилого назначения	191	902,5	147,1
в том числе:			
Промышленные	14	113,4	23,7
Сельскохозяйственные	3	8,0	2,5
Коммерческие	64	379,4	56,2
Административные	13	18,1	4,4
Учебные	3	104,9	15,8
Здравоохранения	2	0,3	0,1
Другие	92	278,4	44,4

В период с 2013 по 2017 год производство строительных материалов по ВЭД «Производство прочих неметаллических минеральных продуктов» демонстрирует устойчивый рост объемов производства (объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг в 2017 году по сравнению с 2013 вырос на 68,8 %).

Рост производства базовых строительных материалов связан, прежде всего, с реализацией крупных инвестиционных проектов в Красноярском крае и увеличением объемов строительства объектов жилого назначения.

В течение последних 7 лет для строительной отрасли Красноярского края остается характерной ситуация неполного использования производственных мощностей по основным группам строительных материалов. Использование среднегодовых мощностей организаций строительной индустрии остается на уровне 53,7 – 62,9 % даже с учетом увеличения абсолютных показателей производства, что свидетельствует о наличии значительных резервов в отрасли.

К особенностям строительной индустрии Красноярского края следует отнести высокую степень обеспеченности потребностей территории

строительными материалами местного производства, высокий уровень концентрации производства почти на всех основных рынках строительных материалов и наличие на рынке края строительных корпораций, включающих в себя, кроме строительных подразделений, заводы по производству изделий крупнопанельного, монолитно-каркасного домостроения.

По объемам жилищного строительства Красноярский край стабильно входит в тройку лидеров среди регионов Сибирского федерального округа, в прошедшем году край уступил только Новосибирской области (1723,4 тыс. кв. м). В 2017 году в Красноярском крае введено 1 133,9 тыс. кв. метров (105,3 % к 2016 году), данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Статистические показатели ввода жилья в 2012–2018 гг в РФ

Наименование показателя	2012	2013	2015	2016	2017	Январь – июнь 2018
Ввод жилья в крае, тыс. кв.м	860,6	987,9	1047,1	1076,8	1133,9	407,3
Темп роста объемов ввода жилья, %	78,1	114,8	106,0	102,8	105,3	117,8

За 2017 год 711,1 тыс. кв. м жилья введено в городе Красноярске, 422,8 тыс. кв. метров жилья (37,3 % общего ввода) – в других территориях Красноярского края. При этом 970,6 тыс. кв. метров жилья (85,6 %) было

введено в городской местности, 163,4 тыс. кв. метров (6,9 %) – в сельской местности Красноярского края.

Прирост ввода жилья на территориях Красноярского края к прошлому году составил 13 %, или 49,7 тыс. кв. метров жилья. В 2017 году значительные объемы ввода зафиксированы в городах Железногорске (51 тыс. кв. м), Минусинске (44,5 тыс. кв. м), Сосновоборске (33,6 тыс. кв. м), Емельяновском (59 тыс. кв. м), Березовском (17,3 тыс. кв. м) и Курагинском (11,7 тыс. кв. м) районах Красноярского края.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом высокие темпы жилищного строительства зафиксированы в городе Лесосибирске и Партизанском районе Красноярского края – в 4,8 и 3,6 раза соответственно. В 2 и более раза по сравнению с 2016 годом увеличился ввод общей площади жилых домов в городах Дивногорске, Шарыпово, Новоселовском, Ермаковском и Канском районах Красноярского края.

Значительно снизились объемы жилищного строительства на территориях Красноярского края, а именно городов Енисейска (на 67,7 % меньше, чем в 2012 году) и Боготола (на 57,4 %), Дзержинского (на 48,5 %), Казачинского (на 42,3 %) районов.

Наибольший объем ввода жилья в Красноярском крае обеспечивается за счет строительства многоэтажных жилых домов. В 2017 году на долю многоэтажного жилищного строительства пришлось 66,2 % от общего ввода жилых площадей (750,1 тыс. кв. м). Несмотря на то, что большая часть многоэтажных жилых домов строится в городе Красноярске, многоэтажное жилищное строительство ведется также и на других территориях Красноярского края, ежегодно обеспечивая ввод от 60 до 100 тыс. кв. м общей площади жилья (в 2017 году – 99,8 тыс. кв. м).

Ввод малоэтажного жилья в Красноярском крае по уточненным данным в 2017 году составил 383,8 тыс. кв. м (33,8 % от общего ввода), в 2013 году – 345,5 тыс. кв. м (32,1 % от общего ввода). Относительный рост объемов ввода малоэтажного жилья в 2016 году составил 111,1 %.

Лидером по объему ввода малоэтажного жилья в Красноярском крае является Емельяновский район с объемом 52,9 тыс. кв. м. Данный показатель обеспечен за счет строительства ряда жилых поселков, в том числе: «Новалэнд», «Видный», «Емельяновская слобода», «Скандинавия» и другие. На втором месте – город Красноярск – 49,3 тыс. кв. м. Основной площадкой малоэтажной застройки в городе является поселок «Удачный», расположенный в Октябрьском районе города Красноярска.

Значительные объемы ввода малоэтажного жилья в Красноярском крае приходятся также на город Минусинск (40,5 тыс. кв. м), Березовский район (17,3 тыс. кв. м), город Ачинск (10,8 тыс. кв. м).

В январе – июне 2017 года в Красноярском крае введено 407,3 тыс. кв. м жилья (темп роста составил 117,8 %), организациями всех форм собственности построено 1424 квартир. При этом 32,1 % от общего объема жилья, введенного в январе – июне 2017 года, составило малоэтажное жилье (в январе – июне 2017 года – 28,7 %)

Ввод жилья в Красноярском крае формируется значительным числом застройщиков, среди которых отсутствуют явные монополисты. Так, по итогам 2017 года, крупнейший застройщик ООО УСК «Сибиряк» имеет долю ввода жилья всего 8,7 %. Более 24 % ввода жилья обеспечивается организациями с долей ввода 1–2 %, наглядно информация представлена в таблице 7. Кроме того, более 30 % жилья ежегодно строится населением за счет собственных и заемных средств.

Таблица 7 - Распределение ввода многоквартирных жилых домов по застройщикам в Красноярском крае в 2017 г.

Застройщик	Площадь жилых домов, кв. м	Место в рейтинге
ООО УСК «Сибиряк»	94587	1
ООО «Новый город»	65850	2
ООО ФСК «Монолитинвест»	55673	3
ЗАО «Фирма Культбытстрой»	47866	4
ОАО «ДСК»	47536	5

ООО «Белые росы»	43815	6
ООО «СибБытСтрой» и ООО СК «Рифт»	33440	7
ООО «Красстрой-центр»	23281	8
ООО СК «Реставрация»	22595	9
ЗАО «Сивагропромстрой»	22021	10

Крупнейшими застройщиками, осуществляющими строительство жилья на территории города Красноярска являются ООО УСК «Сибиряк», ООО «Новый город», ООО «Монолитхолдинг», ЗАО «Фирма «Культбытстрой», ОАО «ДСК».

При анализе строительного рынка в целом, следует исследовать тенденции рынка малоэтажного строительства.

Аналитики подтверждают, что снижение показателей продаж в первичном сегменте, которое началось год назад, будет наблюдаться и в первом полугодии 2017. Несмотря на то, что количество новых объектов в данной категории сегодня уменьшилось, предложение все еще превышает спрос. Однако ситуация неоднозначная, и на объемы продаж новых коттеджей и таунхаусов будут влиять даже малейшие колебания валютного рынка.

Кроме того, большое значение имеет гибкость маркетинговой стратегии застройщиков и характер финансовых настроек конкретной целевой аудитории. По статистике на конец 2017 года было заключено больше сделок, чем в 2016. При этом средневзвешенная цена предложений снизилась, а требования к планировке площадей остались прежними. Динамика количества сделок на строительство загородных домов в Красноярском крае представлена на рисунке 6 (коэффициент изменения по сравнению с предыдущим годом).

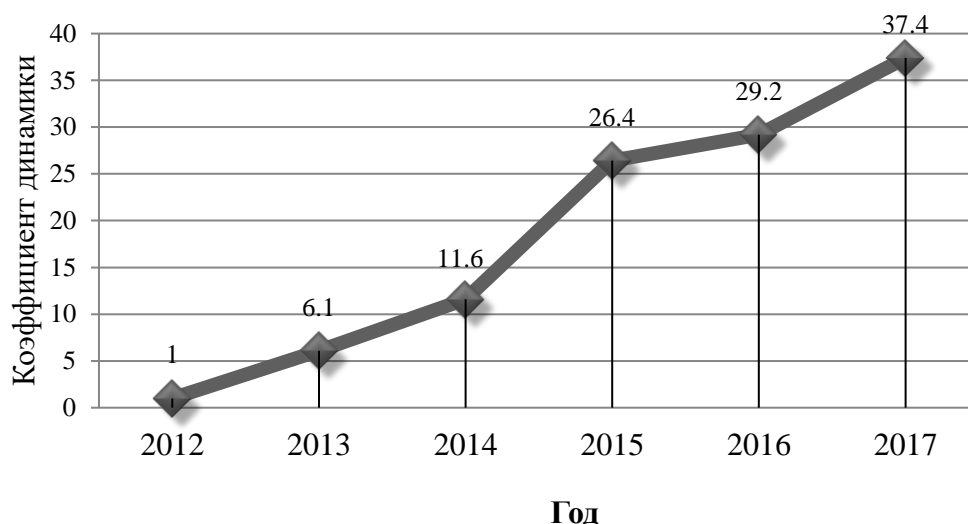


Рисунок 6 – Динамика количества сделок на строительство загородных домов в Красноярском крае, 2011-2017 гг., %

В сфере строительства коттеджей категории «эконом» можно наблюдать более существенные изменения. Чтобы снизить стоимость объектов и предложить покупателям конкурентную цену, застройщики вынуждены уменьшать площадь коттеджей и таунхаусов.

В начале прошлого года высокая активность на вторичном рынке во многом была обусловлена тем, что жители России торопились выгодно использовать валютные накопления. Сегодня этот ресурс практически исчерпан, и покупатели снова обратили свое внимание на варианты, которые позволят получить качественное жилье с минимальными затратами. Приобретение загородных домов потребители все чаще рассматривают не как инвестицию, а как способ выгодно распорядиться текущими финансовыми ресурсами. Покупка такой недвижимости позволит решить жилищные вопросы и сохранить сбережения.

Завершая прогноз на 2017 год, можно предположить, что рынок загородной недвижимости в России сможет преодолеть кризис. Но удержать текущие позиции по объемам продаж удастся только тем компаниям, которые проявят гибкость. Использование строительных материалов, цена которых не будет зависеть от валютных колебаний, станет одной из самых действенных антикризисных стратегий [21].

Основные риски, препятствующие развитию строительной отрасли в Красноярском крае:

- сокращение объемов ассигнований федерального бюджета на финансирование строительства объектов, расположенных в Красноярском крае;

- уменьшение объемов государственных закупок и строительства объектов в рамках социальных программ в условиях дефицита краевого бюджета;

- значительная дифференциация цен на жилье в городе Красноярске и районах Красноярского края, что снижает экономическую привлекательность жилищного строительства за пределами краевого центра;

- высокая концентрация строительных организаций в городе Красноярске при одновременном отсутствии необходимой материально-технической базы на территориях Красноярского края, что препятствует реализации крупных инвестиционно-строительных проектов и развитию жилищного строительства за пределами Красноярской агломерации;

- дефицит обеспеченных инженерной инфраструктурой площадок под жилищное строительство, что обуславливает высокий уровень издержек при освоении новых территорий и сдерживает развитие малоэтажного жилищного строительства;

- наличие значительного количества административных процедур, увеличивающих сроки получения разрешительной документации на строительство;

- ухудшение условий привлечения кредитных ресурсов строительными организациями;

- отсутствие производства отдельных видов строительных материалов (стекло, отдельные виды изоляционных материалов);

- низкий уровень инвестиций в научно-технические разработки и исследования в области строительных материалов и технологий;

– отсутствие заинтересованности в применении инноваций у строительных организаций;

– недостаток рабочих строительных специальностей, что способствует привлечению иностранной рабочей силы и снижению качества выполнения работ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, целью бакалаврской работы была разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы оценки эффективности деятельности персонала организации.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования были решены следующие задачи.

Во-первых, были исследованы тенденции развития строительного рынка в России и Красноярском крае. В реальном секторе экономики Красноярского края строительство занимает пятое место, после промышленности (металлургия, энергетика, лесная промышленность) и сельского хозяйства. Строительный комплекс Красноярского края включает около 4,5 тысяч организаций с численностью занятых около 36.6тыс. человек., из них только около 10% - крупные и средние, а остальные – малые строительные организации. Функционирование большого числа малых организаций в строительной сфере Красноярского края, безусловно, обеспечивает повышенную мобильность и гибкость рынка подрядных строительных работ.

Основная роль строительной отрасли – создание условий для поступательного развития всей экономики страны.

По данным Отраслевой программы «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2015–2017 годы, строительная отрасль Красноярского края представлена организациями, выполняющими общестроительные работы по возведению зданий, сооружению мостов, автомобильных дорог, тоннелей, магистральных и местных трубопроводов, линий связи и электропередачи, монтажных, электромонтажных и отделочных работ, а также организациями, осуществляющими производство строительных материалов и конструкций.

По итогам 2016 года, доля строительства в валовом региональном продукте Красноярского края составила более 7,7 %. Основные показатели развития строительной отрасли Красноярского края демонстрируют положительную динамику.

Во-вторых, рассмотрены проблемы и перспективы развития строительного рынка в Красноярском крае:

- сокращение объемов ассигнований федерального бюджета на финансирование строительства объектов, расположенных в Красноярском крае;

- уменьшение объемов государственных закупок и строительства объектов в рамках социальных программ в условиях дефицита краевого бюджета;

- значительная дифференциация цен на жилье в городе Красноярске и районах Красноярского края, что снижает экономическую привлекательность жилищного строительства за пределами краевого центра;

- высокая концентрация строительных организаций в городе Красноярске при одновременном отсутствии необходимой материально-технической базы на территориях Красноярского края, что препятствует реализации крупных инвестиционно-строительных проектов и развитию жилищного строительства за пределами Красноярской агломерации;

- дефицит обеспеченных инженерной инфраструктурой площадок под жилищное строительство, что обуславливает высокий уровень издержек при освоении новых территорий и сдерживает развитие малоэтажного жилищного строительства;

- наличие значительного количества административных процедур, увеличивающих сроки получения разрешительной документации на строительство;

- ухудшение условий привлечения кредитных ресурсов

строительными организациями;

- отсутствие производства отдельных видов строительных материалов (стекло, отдельные виды изоляционных материалов);
- низкий уровень инвестиций в научно-технические разработки и исследования в области строительных материалов и технологий;
- отсутствие заинтересованности в применении инноваций у строительных организаций;
- недостаток рабочих строительных специальностей, что способствует привлечению иностранной рабочей силы и снижению качества выполнения работ.

Проанализирована существующая система управления кадровой политикой ООО «ПРОМСТРОЙ». Отмечен низкий уровень эффективности работы разнорабочих и рабочих компании, чем вызван высокий уровень текучести кадров именно в данной категории. Также в ходе анализа организационно-экономических показателей ООО «ПРОМСТРОЙ» была выявлена положительная динамика недовольности клиентов качеством предоставляемой услуги (загородное строительство и внутренняя отделка помещений).

В этой связи наиболее действенным стимулом к разработке и внедрению новой системы оценки работы персонала является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов компании.

Поэтому было предложено разработать грамотную систему оценки персонала ООО «ПРОМСТРОЙ».

С помощью моделирования бизнес-процесса системы оценки результативности труда рабочих строительных специальностей предприятию ООО «ПРОМСТРОЙ» мы хотим добиться следующих положительных эффектов:

- 1 уменьшение показателей брака;
- 2 уменьшение текучести персонала;
- 3 повышение заинтересованности сотрудников компании к профессиональному росту;
- 4 повышение лояльности сотрудников к организации;
- 5 повышение производительности сотрудников предприятия;
- 6 повышение качества выполнения сотрудниками трудовых функций;
- 7 улучшение качества произведенной продукции, отсюда: расширение клиентской базы.

Таким образом, эффективность предложенного проекта проявляется в возможности достижения позитивных изменений на предприятии ООО «ПРОМСТРОЙ». Кроме того, усовершенствованная система оценки персонала позволит компании достичь стратегических целей.

Благодаря выбранному методу оценки персонала - «Performance Review» - ООО «ПРОМСТРОЙ» сможет более грамотно и комплексно оценить персонал по трем группам компетенций (профессионализм, личностные характеристики, управленческие навыки). Также, линейные руководители получают в свои руки эффективный инструмент для проведения оценки своих подчиненных и смогут отслеживать проявления перечисленных компетенций. Раньше руководители опирались на свои «чувства и ощущения», теперь же с помощью индикаторов компетенций они могут дать своим подчиненным грамотную обратную связь.

Список использованных источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» № 197-ФЗ (ред. от 19.07.2011)2. «Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 19.07.2011)
2. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 09.12.2008 № 705н (ред. от 20.06.2011) «Об утверждении Порядка совершенствования профессиональных знаний работников»
3. Приказ Ростехнадзора от 2.01.2007 № 37 (ред. от 27.08.2010) «О порядке подготовки и аттестации работников организаций, поднадзорных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору»
4. Отраслевая программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2017 – 2019 годы», 14.02.2017
5. Федеральный закон от 22.08.1996 № 125-ФЗ (ред. от 06.10.2011) «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»
6. Анохин А.М. Комплексное оценивание и оптимизация на моделях многомерных объектов / А.М. Анохин, В.Б. Гусев, В.В. Павельев. М. : ИПУ РАН им. В.А. Трапезникова, 2003. - 79 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. СПб. : Питер, 2005. - 832 с.
8. Байденко В.И. Компетенции: к освоению компетентностного подхода / В.И. Байденко // Лекция в слайдах. Авторская версия. М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. - 30 с.
9. Балашов В.Г. Механизмы управления организационными проектами / В.Г. Балашов, А.Ю. Заложнев, А.А. Иващенко, Д.А. Новиков. М. : ИПУ РАН, 2003.- 84 с.
10. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технологии принятия: учеб. для вузов / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев М. :

Проект, 2004. -304 с.

11. Баркер А. Как еще лучше . управлять людьми / А. Баркер. М .: Фаир-Пресс, 2002. - 272 с.
12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. 9-е изд., стер. – М.: Academia, 2012
13. Глухов В.В. Менеджмент. – 3-е издание. – СПб.: Питер, 2013.
14. Горелов Н. А. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. Пособие М.: Высшая школа, 2013. – 298с.
15. Горелов Н.А., Алиев И.М., Ильина Л.О. Экономика труда: Учебник – М.: Юрайт, 2016
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М., 2016
17. Касаев Б.С., Тебекин А.В. Менеджмент организации – 4-е изд. – М.: КноРус, 2016
18. Кибанов А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности. Учебно – практическое пособие – М.: Проспект, 2012.
19. Кибанов А.Я. Управление инновациями в кадровой работе. Учебно-практическое пособие – М.: Проспект, 2012
20. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие – М.: Инфра-М, 2016
21. Караваев А.П. Модели и методы управления составом активных систем / А.П. Караваев. М. : ИПУ РАН, 2013. - 151 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М. : Инфра М, 2013. - 3 04 с.
23. . Коновальчук Е.В., Модели и методы оперативного управления проектами / Е.В. Коновальчук,. М. : ИПУ РАН, 2014. - 63 с.
24. Корниенко В.И. Команда: формирование, управление, эффективность: учеб. пособие / В.И. Корниенко. Пермь: Зап.-Урал, ин-т экономики и права, 2014.-271 с.

25. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И.Кочеткова. М. : Зерцало, 2013 - 373с.
26. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учеб. пособие / Под общ. ред. проф., д.э.н. Э.М. Коротков, С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2016
27. Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник – М.: Инфра-М, 2013
28. Мяснянкина О.В., Преображенский Б.Г. Экономика предприятия. – М.: КноРус, 2028. – 192 с.
29. Одинцов А.А. Менеджмент организации. – М.: Academia, 2016
30. Папанова Н. Е. Обучение персонала компании. – М.: Финпресс, 2016
31. Пызин В. Профессиональный выбор и отбор персонала управления. Политическая профессиология – 3-е изд., испр. и доп. – М. Форум, 2012
32. Рофе А.И. Экономика труда. – М.: КноРус, 2012. – 400 с.
33. Сафронов Н.А Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений – 2-е изд. с изм. – М.: Инфра-М, 2012
34. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом. – М.: Альфа Пресс, 2013.
35. . Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. М. : НИРРО, 2015. - 384 с.
36. Степанов И.С., Шайтанов, В.Я. Маркетинг в строительстве / И.С. Степанов, В.Я. Шайтанов. М. : Юрайт-Издат, 2012. - 344 с.
37. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. М. : Вершина, 2016. - 544 с.
38. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. М. : НИРРО, 2013. - 260 с.

39. Тебекин А.В. Менеджмент организации. – М.: КноРус, переизд. 2017
40. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп., – М.: Норма, 2012
41. Барткова Н.Н. Оценка уровня развития потенциала трудовых ресурсов предприятия / Н.Н.Барткова, Т.А.Погорельская // Вестник НГУ. Сер. Соц.-экон. науки. – 2018. – Т.9, вып.4. – С.129-139.
42. Бирман Л.А. Кадры решают все // Энергия: экономика, техника, экология. – 2018. – N 10. – С.44-48.
43. Блинов А. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.Блинов, В.Захаров, И.Захаров // Экономист. – 2018. – N 3. – С.25-31.
44. Бондаренко Н. Особенности кадровой политики "кризисного периода" 2008-2010 гг. // Вестник общественного мнения. – 2012. – N 4. – С.73-90.
45. Ветчанов О.В. Грамотный подбор и расстановка кадров как залог эффективной работы организации // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2017. – N 7. – С.36-49.
46. Герасимов Е.С. Совершенствование процесса отбора и подбора персонала на предприятиях // Микроэкономика. – 2017. – N 4. – С.37-42.
47. Гонова А. Приоритетные направления кадровой политики в современных условиях // Проблемы теории и практики управления – 2017. – N 7. – С.45-53
48. Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях // Маркетинг. – 2016. – N 2. – С.10-21.
49. Иванов Д.А. Аттестация персонала // Зарплата, 2017, N 11.
50. Латыпова М.М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе // Кадры, 2017 № 3

51. Магура М. Управление организацией в условиях кризиса // Управление персоналом, 2015 № 3
52. Найда А.М. Интенсивность труда и эффективность использования трудовых ресурсов // Вестник ТИСБИ, 2017 № 3
53. Селютина А. Разработка эффективной системы оплаты и стимулирования труда // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2016, N 8.
54. Трудовые ресурсы или кадровый капитал? // Business excellence = Деловое совершенство. – 2013. – N 2. – С.40-42.
55. Тугускина Г.Н. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий // Управление персоналом, 2018 № 1
56. Ягунова Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество / Н.Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления – 2017. – N 4.
57. Абрамов Б.Г. Организационное поведение, Тюмень.,2012, стр. 59
58. Белокрылова О.С., Михалкина Е.В. Экономика труда: конспект лекций. – Ростов н/Д, 2015, стр.162
59. Борисова Е. Планирование персонала // Служба кадров, 2015, №5, стр. 23
60. Вялова Е.В. Интеллектуализация управления развитием персонала организации на основе компетенций и когнитивного моделирования: дис. . канд. тех. наук / Е.В. Вялова. Воронеж : Изд-во Воронеж, гос. тех. ун-та, 2017. - 157 с.
61. Глоссарий терминов рынка труда, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов. Европейский фонд образования. ЕФО, 2012.
62. Губиев М.Ю. Формирование команды единомышленников как фактор повышения эффективности организации : дис. . канд. псих, наук / М.Ю. Губиев. С.-Пб. : Изд-во Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2014. - 176 с.

63. Дзюбенко Г.И. Формирование управленческой команды проекта организационных преобразований : дис. .канд. эк. наук / Г.И. Дзюбенко/ -М. : Гос. ун-т управления, 2011. 172 с.
64. Жуткин А. В. Управленческие и организационные проблемы эффективной команды в проектной деятельности : дис. . канд. соц. наук / А.В. Жуткин. М. : Моск. гос. тех. ун-т «Станкин», 2013. - 149 с.
65. . Куликов В.Г. Команда менеджера эффективная форма управления персоналом на предприятии : дис. канд. экон. наук / В.Г.Куликов. - Пенза : Изд-во ПГАСА, 2012. - 168 с.
66. 1 Маруев С.А. Математические модели и методы управления непрерывным профессиональным обучением на основе компетентностного подхода: автореф. дис. . канд. техн. Наук / С.А. Маруев. М. : Моск. гос. ин-т стали и сплавов, 2017. - 34 с.
67. 1 Махов Г.А. Управление компетенциями как фактор развития технологи работы с персоналом (на примере крупных предприятий) : дис. .канд. экон. наук / Г.А. Махов. М. : Гос. ун-т управления, 2011. - 177 с.
68. . Никонова С.А. Формирование и развитие управленческих команд на предприятиях : дис. . канд. экон. наук / С.А. Никонова. М. : Рос. акад. предпринимательства, 2013. — 153 с.
69. Седых А.М. Управленческая команда в системе управления холдингом : дис. . канд. экон. наук / А.М. Седых. М. : Изд-во Гос. ун-та управления, 2017. - 136 с.
70. Ансофф, Н. Стратегическое управление / Н. Ансофф. - М.: Экономика, 2012. - 519 с.
71. Апенько, С. Эффективность системы оценки персонала: Человек и труд / С. Апенько. - М., 2013. - №10.
72. Балашов, Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов. - М., 2013. - №10.
73. Бычкова, А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В.

Бычкова. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2015.

74. Вучкович-Стадник, А.А. В 90 Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. - М.: Эксмо, 20. - 192 с.

75. Гайденко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайденко. - М.: Изд-во Эксмо, 2015. - 480 с.

76. Геймаров, В.К. Комплексная оценка персонала: Управление персоналом / В.К. Геймаров, В. Ионов, Н. Соловьев. - М., 2017. - №7

77. Горбунова, И. Аттестация персонала: есть первый результат / И. Горбунова, Н. Леонова. - 2016. - N 3. - 12 с.

78. Дятлов, В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: ПРИОР, 2012.

79. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФА-М., 2014. - 194 с.

80. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебное пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 319 с.

81. Киселева, Е.Ф. Описываем бизнес-процессы организации: Справочник по управлению персоналом / Е.Ф. Киселева, 2017. - №9

82. Ключевые показатели эффективности. AXES Monitor, 2006.

83. Кулагин, О. Как оценивать выполнение KPI по системе Performance Management / О. Кулагин. - СПб., 2017.

84. Магура, М.И. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М., 2012.

85. Монден, Я. Как работают японские предприятия / Я. Монден, Р. Сибикава Р., Т. Нагао. - М.: Экономика, 2015.

86. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 672 с.

87. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: «Альфа-Пресс». - 2015. - 752 с.
88. Рудакова, О.С. Управление бизнес-процессами современных организаций / Под ред. М.М. Максимцова. - М.: МГСУ, 2014.
89. Рудавина, Е. Р. Большая книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. - М., 2015.
90. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. - М., 2015.
91. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник – М: 2012 г.
92. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики: Учебник – М: 2012 г.
93. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник – М: 2012
94. Ефремов С.М. Менеджмент организации: Учебник – М: 2017 г.
95. 8. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебное пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 319 с. Киселева, Е.Ф. Описываем бизнес-процессы организации: Справочник по управлению персоналом / Е.Ф. Киселева, 2011. - №9
96. Ключевые показатели эффективности. AXES Monitor, 2006.
97. Кулагин, О. Как оценивать выполнение KPI по системе Performance Management / О. Кулагин. - СПб., 2011.
98. Магура, М.И. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М., 2012.