

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ИРКУТСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Межотраслевой региональный центр повышения
квалификации и переподготовки специалистов
Кафедра экспертизы и управления недвижимостью

Программа бакалавриата
38.03.01 «Экономика»

Профиль
«Экономика предприятий и организаций (строительство)»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой ЭУН

В.В. Пешков

подпись

инициалы, фамилия

« ____ » _____ 20 ____ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Пути повышения производительности труда работников строительной организации

Выполнил(а)

студент(ка) ЭПОпкбз-18

шифр группы

подпись

Абрамов Михаил Юрьевич

Ф.И.О.

Руководитель

ученая степень, должность

подпись

Ямщикова Ирина Валентиновна

Ф.И.О.

Нормоконтролер

к.э.н., доцент

ученая степень, должность

подпись

Добышева Татьяна Васильевна

Ф.И.О.

Иркутск 2021г.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ИРКУТСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Межотраслевой региональный центр повышения квалификации
и переподготовки специалистов
Кафедра экспертизы и управления недвижимостью**

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель (директор) МРЦПК

_____ А.Г. Ларионов

«__» _____ 20__ г

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студенту (ке) Абрамов Михаил Юрьевич, группы ЭПОпкбз-18

1. Тема работы «Пути повышения производительности труда работников строительной организации»

Утверждена приказом по университету от 17.12.2020г. № 2915

2. Срок предоставления студентом законченной работы в ГЭК 25.01.2021

3. Исходные данные: _____

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): _____

5. Дополнительные задания и указания: _____

6. Консультанты по разделам с указанием вопросов, подлежащих решению _____

Календарный план

Разделы	Месяцы (недели)	
	декабрь	Январь 2021
Введение		
Глава 1 (Теоретические аспекты управления производительностью труда на строительном предприятии)		
Глава 2 (Анализ производительности труда на строительном предприятии ООО «СтройТехМонтаж»)		
Глава 3 (Предложения по совершенствованию производительности труда на строительном предприятии ООО «СтройТехМонтаж»)		
Заключение		
Список используемых источников		
Оформление работы		

Дата выдачи задания «__» _____ 20__ г.

Руководитель работы _____
подпись

И.В. Ямщикова
И.О.Фамилия

Заведующий кафедрой ЭУН _____
подпись

В.В. Пешков
И.О.Фамилия

Задание принял к исполнению студент _____
подпись

М.Ю. Абрамов
И.О.Фамилия

План выполнен _____
(полностью, не полностью)

Руководитель работы «__» _____ 20__ г. _____
дата подпись И.О. Фамилия

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 84 листах формата А4, содержит 11 рисунков, 26 таблиц, 46 информационных источника, 2 приложения.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЕРОПРИЯТИЕ, РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЕРОПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена вопросам разработки управленческих мероприятий по повышению производительности труда на строительном предприятии.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что эффективность принятых мероприятий по повышению производительности труда на строительном предприятии влияет на конечный результат деятельности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ производительности труда на строительном предприятии на примере ООО «СтройТехМонтаж».

Объект исследования: ООО «СтройТехМонтаж».

Предмет исследования: производительность труда на предприятии ООО «СтройТехМонтаж».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первом разделе раскрываются теоретические аспекты производительности труда на строительном предприятии.

Во втором разделе проведен анализ производительности труда на строительном предприятии на примере ООО «СтройТехМонтаж».

В третьем разделе разработаны управленческие мероприятия по повышению производительности труда на строительном предприятии.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1 Сущность производительности труда как объекта управления	8
1.2 Управление повышением производительности труда на строительном предприятии.....	14
1.3 Особенности производительности труда в строительной отрасли России.....	20
2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СТРОЙТЕХМОНТАЖ».....	31
2.1 Характеристика ООО «СтройТехМонтаж».....	31
2.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприя- тия.....	32
2.3 Анализ состава и структуры персонала ООО «СтройТехМонтаж»	34
2.4 Анализ эффективности использования труда и заработной платы в ООО «СтройТехМонтаж»	48
2.5 Анализ производительности труда на предприятии ООО «СтройТехМонтаж».....	50
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СТРОЙТЕХМОНТАЖ».....	59
3.1 Проблемы в производительности труда в ООО «СтройТехМонтаж».....	59
3.2 Разработка предложений по совершенствованию методов мотивации персонала ООО «СтройТехМонтаж». Ошибка! Закладка не определена.	60
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	75
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что четкая разработка эффективных мероприятий по повышению производительности труда на строительном предприятии и соединение их в единую и слаженную систему в большой степени влияет на конечный результат деятельности предприятия, способствует его развитию и дает преимущества компании в привлечении новых, высококвалифицированных работников и сохранении уже существующего штата сотрудников.

Задачи повышения эффективности производства и ускорения роста производительности труда в настоящее время являются ключевыми для российской экономики. Большинство предприятий в силу разных причин не способны на «прорыв» и кардинальное изменение ситуации. В то время как большинство зарубежных компаний в пять-десять раз превосходят отечественные по уровню производительности труда. С одной стороны, существенное влияние имеют технологии и оборудование, но с другой – пока не внедрен искусственный интеллект и отсутствуют перспективы появления роботов, способных полностью заменить человека, живой человеческий труд по-прежнему остается одним из ключевых факторов производства. Естественно, что современные экономические рыночные условия требуют перехода к постиндустриальной (инновационной) экономике, высокоинтеллектуальному умственному труду, по возможности без тяжёлых физических усилий. Однако, не все отрасли способны на такие перемены, имеется множество рабочих кадров, не способных и не желающих «работать головой», предпочитающих делать только то, что говорят «сверху». В таких условиях организация их труда, управление производственными процессами имеют большое значение.

Таким образом, рассматриваемая тема, обоснованно является актуальной, а указанные выше факторы доказывают необходимость разработки научно-обоснованного комплексного подхода к управлению производительностью труда применительно к строительным предприятиям. Управление

организацией труда на строительном предприятии невозможна без грамотно построенной системы организации производства, последняя может являться как самостоятельным инструментом, так и инструментом по достижению высокого уровня производительности.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ производительности труда на строительном предприятии на примере ООО «СтройТехМонтаж».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты производительности труда на строительном предприятии.

- провести анализ производительности труда на строительном предприятии на примере ООО «СтройТехМонтаж».

- разработать управленческие мероприятия по повышению производительности труда на строительном предприятии ООО «СтройТехМонтаж».

Объект исследования: ООО «СтройТехМонтаж».

Предмет исследования: производительность труда на предприятии ООО «СтройТехМонтаж».

Практическая значимость исследования предопределяется дальнейшим совершенствованием производительности труда на строительном предприятии ООО «СтройТехМонтаж» с целью повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Степень разработанности проблемы выпускной квалификационной работы на тему «Разработка управленческих мероприятий по повышению производительности труда на строительном предприятии (на примере ООО «СтройТехМонтаж»)» была исследована с помощью научных трудов и публикаций по вопросам управления персоналом и проблемам производительности труда работников авторов А.Я. Кибанова, Т.В. Зайцевой, А.Д. Зеленова, С.В. Ивановой, А.П. Егоршина, А.Е. Боковня, Е.И. Комарова, Г.И. Михайлиной и других.

Методы исследования – методы сбора, обобщения и систематизации информации использовались в первой главе исследования, где были выявлены теоретические основы производительности труда на строительном предприятии. Анализ и синтез были основными методами исследования во второй главе.

Работа содержит введение (обоснование актуальности избранной темы, постановка целей и задач исследования), основную часть, заключение (содержащее выводы и предложения), а также список использованных источников и приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность производительности труда как объекта управления

В современных условиях развития рыночной экономики одной из основных проблем практики хозяйствования предприятий является процесс управления производительностью труда. Как правило, никто не занимается его анализом, контролем, планированием, прогнозированием. Объясняется это либо элементарным непониманием важности, приоритетности проблемы, либо нежеланием понять эту важность, либо нежеланием тратить время и средства на ее решение. Однако производительность труда является одним из основных показателей трудовой деятельности человека, характеризующим продуктивность, эффективность и результативность процесса производства материальных и нематериальных благ. От уровня производительности труда зависят затраты рабочего времени на производство товаров и услуг, их объемы, себестоимость, цена, т.е. те показатели, которые определяют конкурентоспособность произведенной продукции на рынках сбыта.

Управление производительностью труда непременно должно включать процесс ее измерения, которое осуществляется либо через выработку, либо через трудоемкость. Выработка считается прямым показателем производительности труда, трудоемкость – обратным. При этом практически безразлично, какой показатель будет принят для расчета уровня и динамики производительности труда, поскольку один из них характеризует рост производительности труда через увеличение объемов выпуска продукции, а второй – через экономию трудовых затрат на выпуск единицы продукции [5, с.54].

Обратный показатель производительности труда – трудоемкость применяется, как правило, для внутрипроизводственного планирования, расчета и анализа производительности труда, и определяется как отношение затрат

труда к единице результатов производства, отражая трудозатратность изготавливаемой продукции.

Данный показатель применим для расчета производительности труда отдельных рабочих и бригад. Он показывает соотношение фактических затрат труда на выполнение определенного объема работ с нормативными показателями, характеризуя, таким образом, степень выполнения рабочими норм выработки. Преимущества показателя трудоемкости состоят в том, что он полностью устраняет все искажения в расчетах производительности труда, которые возникают при изменении ассортимента продукции, ее материалоемкости. Он позволяет наиболее точно определять необходимую численность работающих, фонд заработной платы, применять единые методы учета, планирования и анализа во всех структурных подразделениях предприятия.

В зависимости от того, какие показатели используются при измерении производительности труда, методы измерения делятся на многофакторные, векторные и многокритериальные [9, с.116].

Преимуществом многофакторных методов измерения является возможность их применения как на уровне предприятия, так и на уровне группы работников.

Векторные методы измерения производительности труда основаны на измерении индивидуальных затрат труда набором показателей, которые подразделяются на первичные и вторичные. Первичными показателями являются выработка и трудоемкость (по отдельным операциям, изделиям, объему выполненных работ). Векторные методы измерения имеют широкие аналитические возможности и следующие преимущества:

- 1) возможность использования в широком диапазоне – как по предприятию в целом, так и на уровне рабочей группы и отдельного работника (с неизменным уровнем точности измерения);
- 2) использование единого методологического принципа построения оценочных показателей, что значительно упрощает измерение;
- 3) данные для анализа могут быть получены как из финансовых и

производственных отчетов, так и со стороны работников;

4) использование группы показателей позволяет внедрять векторные методы измерения на предприятиях высокотехнологичных отраслей [22, с.98].

Многокритериальные методы измерения производительности труда основаны на том, что любой элемент эффективности организационно-хозяйственной системы, в том числе и производительность труда, должен описываться не одним, а рядом параметров, но, с другой стороны, для обобщающей оценки необходимо получение одного итогового показателя.

Достоинствами многокритериальных методов являются:

1) их гибкость и возможность применения как на партисипативных, так и на автократичных началах. В первом случае – на уровне отдела, цеха, рабочей группы, во втором случае – на уровне предприятия (но крайне редко);

2) данные для анализа получают из финансовых и производственных отчетов, а также на основании информации, полученной со стороны работников;

3) реализация данного метода на партисипативных началах, делает его фактором организационного развития предприятия, обеспечивая повышение заинтересованности работников к проблемам производства [4, с.76].

Производительность труда тесно связана с объективно действующими в обществе экономическими законами. В отечественной экономической литературе производительность труда чаще всего связывается с таким экономическим законом как закон повышающейся производительности труда, поскольку он в наибольшей степени отражает рост эффективности трудовой деятельности людей, ее динамику и темпы роста. Закон повышающейся производительности труда предполагает необходимость экономии рабочего времени (и, в первую очередь, снижения трудозатрат на производство продукции), поэтому прямое отношение к производительности труда имеет еще один закон – закон экономии времени. Закон экономии времени является всеобщим экономическим законом, определяющим необходимость рационального использования времени как обществом, так и каждым отдельным работником.

На уровне строительного предприятия критериями экономии времени

являются достигнутый уровень ресурсосбережения, рост прибыли и повышение рентабельности производства. Инновационная деятельность предприятий с точки зрения закона экономии времени, должна обеспечивать неуклонное повышение эффективности создаваемых средств производства и необходимых обществу предметов потребления по сравнению с предыдущими аналогами, т.е. снижение суммы затрат живого и овеществленного труда в течение жизненного цикла изделия на единицу его полезной отдачи. Закон экономии времени непосредственно связан с законом убывающей производительности труда, причем и тот, и другой законы связаны с экономией трудовых затрат (ростом производительности труда). Закон убывающей производительности труда является частным случаем закона убывающей производительности труда и капитала, выведенного Дж.Б. Кларком.

В отличие от закона экономии времени, который рассматривает экономию времени с целью роста эффективности производства, закон убывающей производительности труда показывает отрицательную сторону увеличения трудовых затрат. Также экономическая категория «производительность труда» непосредственно связана с законом эффекта масштаба производства, который проявляется в том, что с увеличением программы выпуска продукции косвенные (условно-постоянные) расходы, т.е. общезаводские и общецеховые, на единицу продукции уменьшаются, снижая соответственно ее себестоимость [38, с.98].

Выпуск продукции можно увеличивать в первую очередь за счет роста производительности труда, который достигается выполнением комплекса работ по повышению уровня унификации и стандартизации производимой продукции, повышению уровня квалификации персонала. Существуют следующие основные методы измерения производительности труда: натуральный, условно-натуральный, трудовой, стоимостной. При натуральном методе производительность труда определяется делением произведенной продукции в натуральных единицах (например, в тоннах, штуках, квадратных метрах) на численность работников. Данный метод прост, нагляден и достоверен. Однако

он имеет весьма ограниченную сферу применения, так как редкое предприятие выпускает однородную продукцию.

При условно – натуральном методе производительность труда определяется делением количества условных учетных единиц продукции на численность работников. Данный метод основан на приведении разных изделий к одному измерителю. При рассматриваемом методе один вид продукции приравнивается к другому по относительной трудоемкости. Область применения этого метода ограничена [13, с.99].

Измерение производительности труда при трудовом методе предполагает использование показателя трудоемкости в качестве измерителя продукции.

Объем продукции определяется в трудовом измерении в нормо-часах путем умножения объема продукции в натуральном выражении на норму времени на изготовление (производство) единицы продукции. Данный метод требует научной обоснованности используемых норм времени. Трудовой метод пригоден для оценки уровня производительности труда на отдельных рабочих местах, в бригадах, на участках, в цехах.

При стоимостном методе производительность труда определяется делением объема продукции в стоимостном выражении на численность работников. Объем продукции определяется в денежном выражении путем умножения объема продукции в натуральном выражении на соответствующие оптовые цены. Данный метод является наиболее универсальным. Он позволяет проводить сравнение уровня и динамики производительности труда на предприятии, в отрасли, регионе, стране.

Сложность стоимостного метода заключается в выборе наиболее приемлемого для конкретных условий способа исчисления объема производства в денежном выражении.

Стоимостной метод определения производительности труда используется в строительстве, капитальном ремонте основных средств, частично – ремонте подвижного состава. Управление производительностью и

эффективностью труда как важнейшей составляющей управления предприятием включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль этих характеристик с точки зрения вклада в достижение целей предприятия. Планирование предполагает определение цели в области производительности и эффективности труда и способов ее достижения. Организация заключается в обеспечении согласованности и координации действий всех структур и подразделений предприятия.

Мотивация – разнообразные денежные и неденежные способы воздействия на персонал исходя из необходимости удовлетворения его потребностей через успешную работу и высокую производительность [51].

Контроль предполагает отслеживание процесса динамики производительности и эффективности труда для достижения поставленных целей. Все эти базовые функции реализуются в программах управления производительностью и эффективностью труда.

Программы формируются исходя из принципа тесной взаимосвязи этих функций. Они предполагают формирование технологии управленческих решений, позволяющих обеспечить стабильную производительность, устойчивый рост исходя из целей предприятия.

Программы управления производительностью и эффективностью труда предполагают обязательное участие всех заинтересованных в их осуществлении групп персонала. Поддержка действий персонала по увеличению производительности способствует успеху программы. При этом создания каких-либо органов, контролирующих ход выполнения программ, не требуется. Тем не менее, контроль над уровнем производительности труда необходим, поскольку он обеспечивает формирование базы для вознаграждения работников. В зависимости от традиций предприятия и его структуры контроль может осуществляться непосредственно на рабочих местах самими участниками трудовых процессов, мастерами участков, службами управления персоналом и другими подразделениями. При этом могут использоваться методы табельного учета, статистические и расчетные методы, нормы, нормативы и стандарты,

данные аттестации персонала [15, с.101].

Процесс управления производительностью труда очень широк и многогранен и требует чёткого понимания, осмысления и анализа. Изучив ряд концепций учёных-экономистов, работавших в область управления производительностью труда, становится очевидным, что процесс управления нуждается в постоянном стратегическом и оперативном планировании, измерении и контроле. Необходимо разрабатывать программы управления производительностью труда, разрабатывать концепции с учетом факторов, влияющих на неё, внедрять инновации в структуру и в процесс управления.

1.2 Управление повышением производительности труда на строительном предприятии

Важность роста производительности труда как фактора экономического развития производства объективно велика, и она не должна быть проигнорирована в практике управления промышленными предприятиями.

Управление ростом производительности труда каждого работника должно плавно перетекать к управлению производительностью предприятия в целом. Под управлением ростом производительности труда каждого работника следует понимать совокупность действий субъектов управления персоналом, направленных на увеличение отдачи от человеческих ресурсов организации. Целью реализуемых мероприятий выступает повышение экономического эффекта использования кадров [22, с.185].

Производительность труда оценивается в тех же единицах, что и конечная продукция (табл. 1), которая, независимо от видов бизнеса, может измеряться в трех видах:

- в натуральных или условно-натуральных показателях (штуках, тоннах);
- в стоимостном (денежном) исчислении;
- в единицах затраченного труда (нормо-часах, человеко-часах).

Таблица 1 – Методы измерения производительности труда

№	Название метода	Описание метода
1	Натуральный	Наиболее простой и достоверный метод. Его применение обусловлено выпуском однородной продукции (монопроизводством). Дополнительная трудность – это учет изменений объемов незавершенного производства
2	Условно-натуральный	Разновидность первого метода
3	Стоимостной	Конечная продукция измеряется в денежном эквиваленте
4	Трудовой а) через нормо-часы; б) через трудоемкость продукции	Объем в выработанной продукции измеряется в неизменных нормо-часах. Разновидность трудового метода. Рассчитывается отношением фактического объема трудовых затрат коллектива к объему продукции, произведенной за данный период

Область применения того или иного метода зависит от целей управления. На уровне предприятия и его структурных подразделений (цехов, участков) наиболее часто применяются натуральный и трудовой методы измерения производительности труда.

Иногда целесообразно сопоставить численность персонала не только с объемами продукции, но и с величиной прибыли или чистого дохода. Это даст возможность оценить уровень эффективности труда работников предприятия в целом, а не только ее промышленно-производственного персонала. Что касается совершенствования и перестройки труда на предприятии в целях повышения производительности труда, то на современном этапе развития рыночных отношений, на предприятии обязательно должна присутствовать служба управления персоналом, и она должна выполнять более широкий круг обязанностей – начиная от профессионального подбора кадров и заканчивая эффективной мотивацией к труду индивидуально каждого работника.

В целях повышения производительности труда на промышленном предприятии необходимо предусмотреть мероприятия по стимулированию работников и эффективной их мотивации [25, с.41].

Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов представлены на рисунке 1.

Совершенствование организации производства и труда позволит ликвидировать или ослабить действие причин, вызывающих значительные потери рабочего времени. Борьба с потерями рабочего времени, его экономичное использование, всемерное укрепление трудовой и производственной дисциплины являются заметным резервом роста производительности труда. Повышение уровня специализации производства, в условиях которой выработка на одного работника на 10–15 % выше, расширение комбинирования и укрупнение организаций относятся к существенным факторам роста производительности труда.

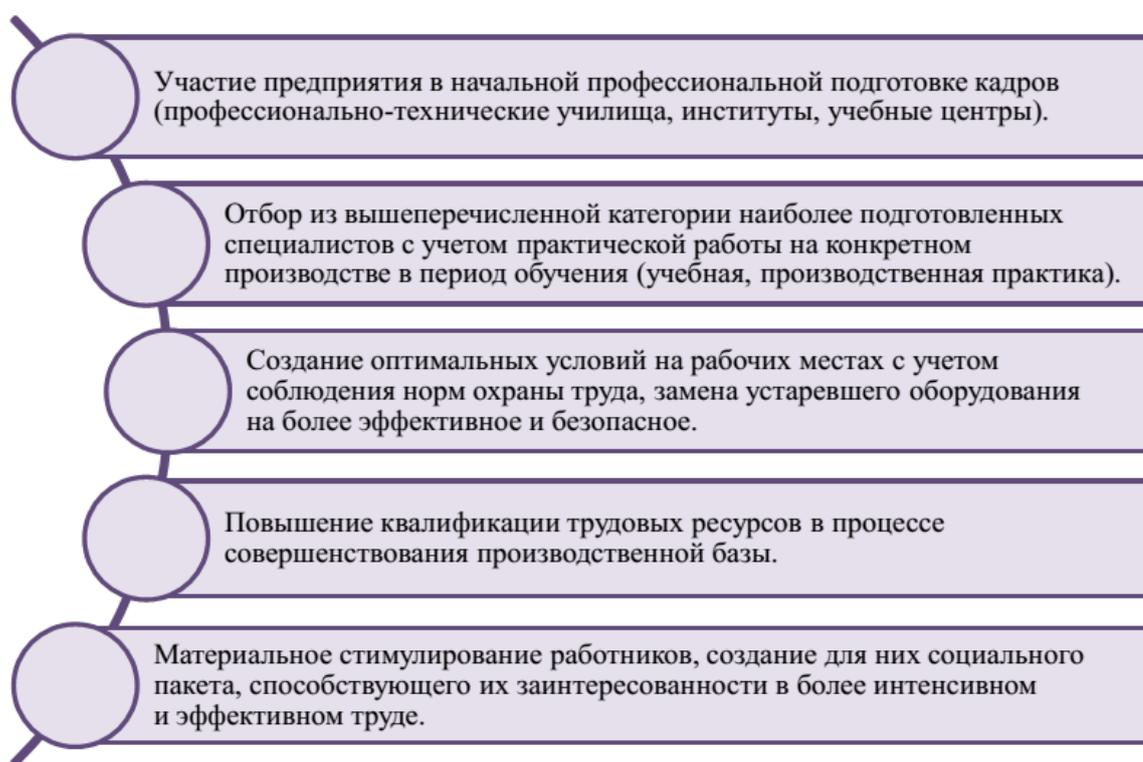


Рисунок 1 – Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов

Улучшению использования рабочего времени, сокращению до минимума его потерь призвана способствовать аттестация и рационализация рабочих мест. В процессе аттестации каждое рабочее место оценивается по совокупности технологических, организационно-экономических и социальных критериев, выявляются резервы использования средств производства, рабочего времени, необходимость повышения квалификации рабочих [32, с.87].

Аттестация рабочих мест должна часто проводиться на промышленных предприятиях, что позволит выявить наиболее способных и квалифицированных рабочих для последующего их объединения в бригады с высоким уровнем производительности труда и низкой трудоемкостью при этом. Устойчивые темпы роста производительности труда промышленных предприятий в значительной мере связаны со стабильностью рабочих кадров. Потери, обусловленные излишней текучестью кадров на промышленных предприятиях, складываются из:

- перерывов в работе, связанных с увольнением рабочих;
- брака, допускаемого вновь принятым рабочим;
- снижения выработки у рабочих в период перед увольнением, а также в первое время работы на новом месте, когда работник приспосабливается к новым условиям, к новому составу бригады и т.д.

Причинами, вызывающими текучесть кадров на промышленных предприятиях, являются, прежде всего, низкий уровень организации производства и труда (частые переброски рабочих из бригады в бригаду, а также самих бригад с объекта на объект, неудовлетворительная организация работы, простои, неравномерная загрузка и т.п.) и, как следствие, низкий уровень заработной платы, неудовлетворенность жилищно-коммунальными условиями, морально-психологическим климатом.

Из общего числа рабочих, уходящих по собственному желанию, по этим причинам увольняются не менее 30%. Сокращению текучести на промышленных предприятиях во многом может способствовать и способствует реализация мероприятий, предусмотренных планами социального развития, которые представляют собой важнейший инструмент управления производственным коллективом. Схема формирования и реализации внутрипроизводственных резервов роста производительности труда представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Формирование и реализация внутрипроизводственных резервов роста производительности труда

Анализ содержания планов социального развития показывает их направленность, прежде всего на вопросы совершенствования социальной культуры коллектива, т.е. возрастание удельного веса рабочих механизированного труда, повышение квалификации отдельных рабочих, рост материального благосостояния рабочих, улучшение организации производства и условий труда.

Конечным результатом мероприятий по всем этим направлениям

является сокращение текучести кадров, стабильность созданных коллективов, рост производительности труда.

В значительной степени определяют уровень организации производства, результаты хозяйственной деятельности, а также степень сплоченности коллектива, его социально-экономическую характеристику – совокупность деловых, общественных и личностных качеств руководителей во всех звеньях, начиная от бригады и выше [14, с.98].

Стабильность бригады в большей степени зависит от личности бригадира. Бригадир, обладающий способностью управлять людьми, успешно справляется с одновременным приемом в бригаду многих новых работников. Однако речь идет о массовом явлении – о типичном среднем бригадире. Нельзя не учитывать и важность такого фактора, как стабильность руководителей низовых производственных коллективов организаций. Оказалось, что в результате неподготовленной смены бригадиров (т.е. при отсутствии резерва на выдвижение) производительность труда в бригадах численностью до 15 человек снижается на 2,5% в расчете на год.

Текущая текучесть кадров бригадиров и линейных инженерно-технических работников наносит организации значительный ущерб. Между тем, даже мероприятия, не требующие для осуществления затраты средств, позволяют сократить потери, вызываемые сменяемостью руководителей. Выдвижение на должность бригадира (вместо выбывшего) высококвалифицированного рабочего, пользующегося авторитетом, непосредственно из состава бригады, руководителем которой он назначается, позволяет обеспечить надлежащую организацию труда в бригаде и снизить потери в производительности труда.

Если назначают бригадира из рабочих другой бригады или из числа вновь вступивших бригадиров, целесообразно предоставить ему возможность в течение 2–3 месяцев поработать дублером в бригаде, руководителем которой ему предстоит быть. Экономическая целесообразность такого мероприятия подтверждается простым расчетом.

Так, неподготовленная смена бригадира в бригаде, насчитывающей 20

человек, даже при минимальном значении потери в производительности труда, равной 2,5% за год, означает, что коллектив утратил одного работника на целых 6 месяцев.

Таким образом, помимо мотивации и аттестации персонала необходимо, чтобы работники совершенствовали свои знания, проходили переобучение и повышение квалификации.

На предприятии должна быть эффективно разработанная методика оценки персонала, позволяющая выявить слабые и сильные стороны деятельности персонала, составить план профессионального развития работников в целях повышения результативности деятельности предприятия.

1.3 Особенности производительности труда в строительной отрасли России

2020 год должен был стать одним из самых значимых для мировой и российской архитектуры и строительной отрасли в целом. Но, несмотря на сложившуюся ситуацию, многие знаковые проекты все еще могут быть воплощены в жизнь. На фоне кризиса, по итогам 2020 года в строительной отрасли ожидается снижение выручки на 17%, прибыли на 16% (рис. 1-2). В приложениях 1-46 представлены строительные проекты, осуществляемые в 2020-2021 гг.

Ухудшение материального положения населения, обусловленное ростом безработицы и снижением заработных плат, может привести к снижению спроса на жилье на 14% (что в два раза выше, чем снижение спроса в экономике в целом).

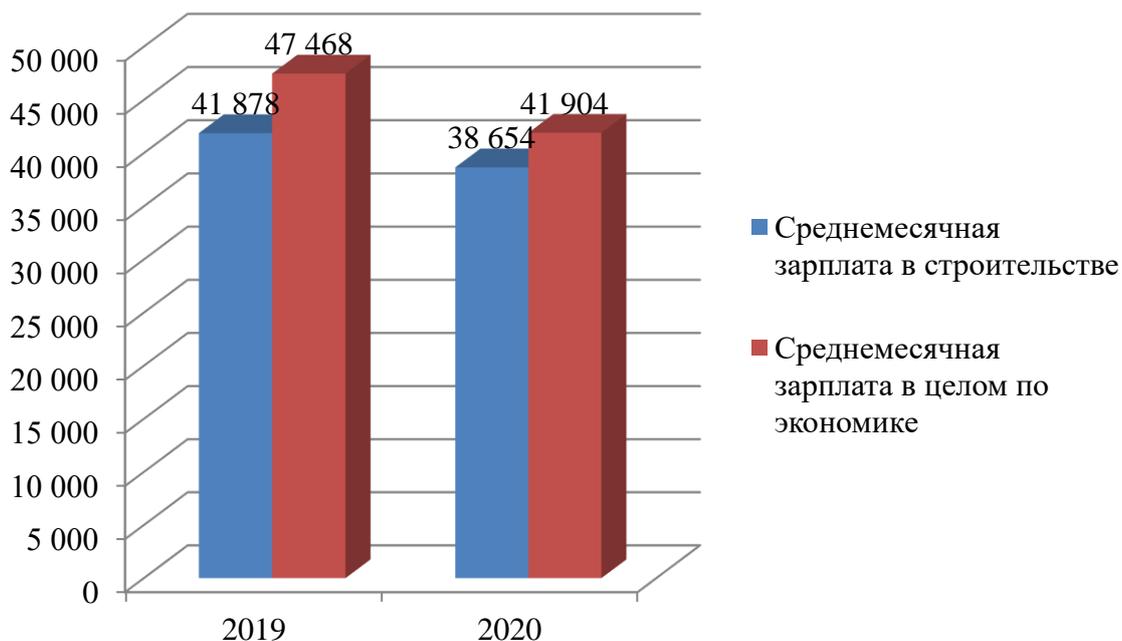


Рисунок 1 – Среднемесячная заработная плата в строительстве

Преимущественно за счет увеличения стоимости импортной составляющей в СМР застройщиков, ожидается увеличение цен на жилье на 3% (что в два раза выше, чем ожидаемая динамика цен в экономике в целом).

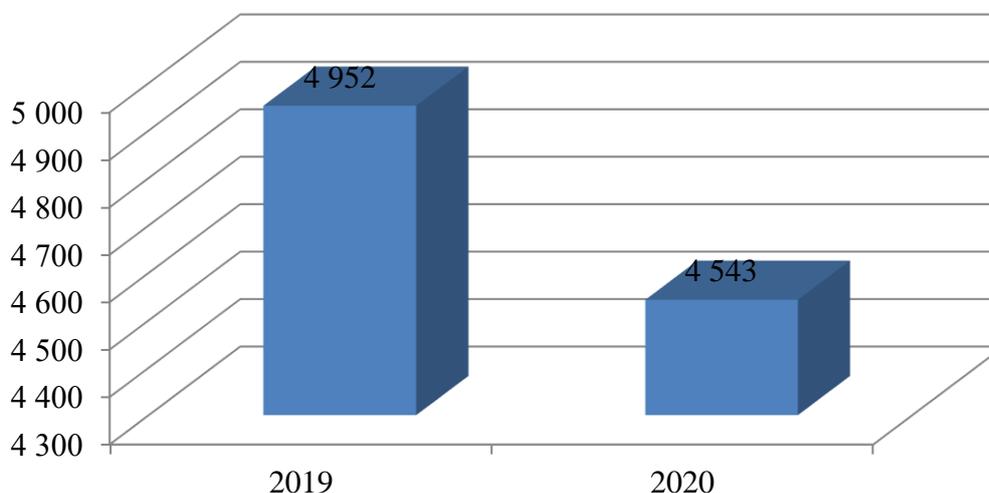


Рисунок 2 – Численность занятых в строительстве

Численность занятых в строительстве может снизиться на 400 тыс. человек (-8,2%). Учитывая, что в других отраслях экономики ожидаются еще большие сокращения, доля строительства в общей численности может вырасти на 0,3 п. п. и составить 7,2% в общем количестве занятых по экономике.

Среднемесячная заработная плата может снизиться на 3 225 рублей (-

7,7%). В среднем по экономике на 5 563 рублей (-12%) [49].

Специалисты INFOLine описали более 4,5 тыс. крупных инвестиционных проектов с совокупным объемом инвестиций около 60 трлн. руб. На Московский регион (Москва и Московская обл.) и Санкт-Петербург с Ленинградской обл. приходится около 25 трлн. руб., что составляет 40% от общего объема инвестиций в крупнейшие проекты строительства в РФ.

Далее среди регионов-лидеров следует Краснодарский край с объемом инвестиций 1,9 трлн. руб., Республика Татарстан – 1,8 трлн. руб. и Свердловская область – 0,5 трлн. руб. Основной объем инвестиций среди отраслей, представленных на рисунке 3, приходится на ТЭК (около 40% от общего объема инвестиций в крупнейшие проекты), транспортную отрасль (28%), а также обрабатывающую промышленность (11%).

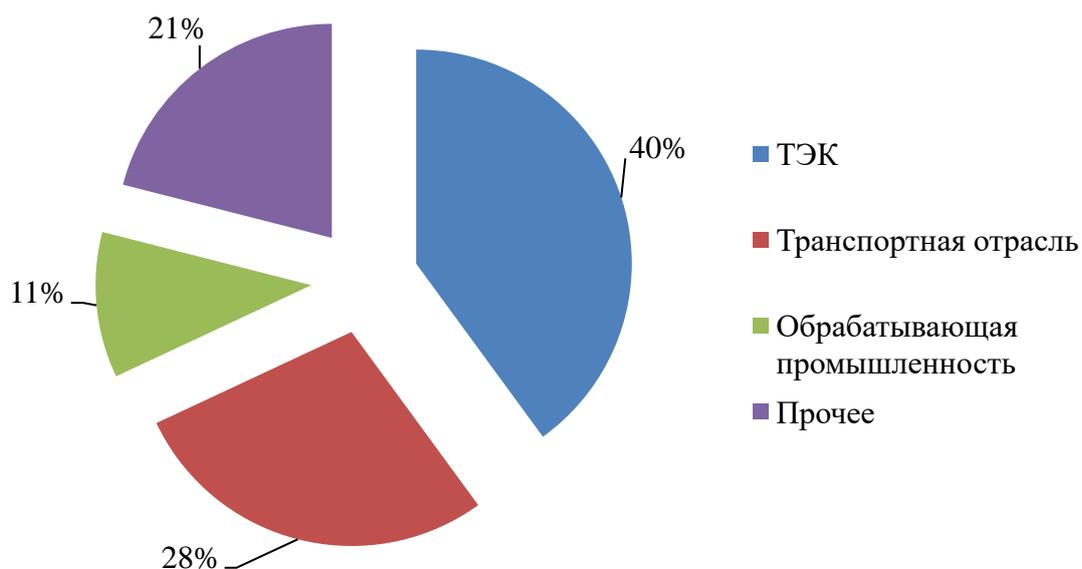


Рисунок 3 – Структура инвестиций на строительство среди отраслей в 2020 г.

Ситуация с пандемией COVID-19 отразилась на всех отраслях экономики, не обойдя стороной и строительную сферу. Введенные ограничения практически парализовали деятельность компаний, многие из которых оказались на грани банкротства. Были нарушены производственные цепочки между странами, снизился спрос на строительную продукцию.

Аналитики «СтекТех» полагают, что на восстановление отрасли до

предкризисных показателей при благоприятных условиях понадобится не менее полутора лет.

В 2020 году с наступлением кризиса, связанного с ограничительными мерами в рамках борьбы с эпидемией нового коронавируса, продажи жилья застройщиками снизились на 50-60%, а строительные площадки в ряде регионов в апреле-мае 2020 года были законсервированы [49].

Строительная отрасль и отрасль строительных материалов впервые в новейшей истории столкнулись с кризисом, поразившим практически все уровни производственной цепочки. Правительством было принято решение о признании строительной отрасли одной из наиболее пострадавших отраслей от кризиса 2020 года и введении целого пакета целевых мер поддержки застройщиков и девелоперов, в том числе поддержка спроса на жилье (как за счет поддержки спроса со стороны населения, так и за счет выкупа излишков нового жилья государственными структурами) и продолжение приоритетной реализации национальных проектов (в первую очередь – инфраструктурных проектов по реконструкции БАМа и Транссиба, строительство портовой инфраструктуры и аэропортов и т.д.), тем не менее, ряд сегментов строительной отрасли все же окажутся под крайне сильным давлением и продемонстрируют резкое снижение активности по итогам 2020 года.

На фоне высокой неопределенности и быстро меняющейся конъюнктуры все большую важность приобретает актуальная и своевременная государственная поддержка [52].

Одна из мер поддержки строительной отрасли – предоставление населению ипотечных кредитов на выгодных условиях. Этот инструмент успешно зарекомендовал себя в предыдущие кризисы, показав, что дешевая ипотека способна эффективно стимулировать спрос на жилье. Но если прежде ставка по госпрограмме находилась на уровне 12%, то сейчас она опустилась до беспрецедентных 6,5%. Постановление Правительства РФ от 23.04.2020 № 566 «Об утверждении Правил возмещения кредитным и иным организациям недополученных доходов по жилищным (ипотечным) кредитам (займам),

выданным гражданам Российской Федерации в 2020 году» начало действовать со 2 мая.

Помимо размера ставки, документ регламентирует максимальный размер ипотечного кредита. Так, для Москвы, Санкт-Петербурга, Московской и Ленинградской областей верхняя планка кредита установлена на уровне 8 млн руб., для остальных регионов — 3 млн руб. Минимальный первоначальный взнос по этой программе составляет 20%. Пониженная ставка действует в течение всего срока кредитования, однако сроки действия программы ограничены — до 1 ноября 2020 г.

Благодаря данной мере власти рассчитывают выдать до 250 тыс. новых кредитов на покупку жилья и привлечь в строительную отрасль не менее 900 млрд руб. Однако столичные застройщики полагают, что установленный для Москвы лимит в 8 млн руб. сужает круг потенциальных заемщиков.

Необходимость привлечения банковского проектного финансирования удорожает себестоимость строительства и ложится тяжелым бременем на застройщиков в условиях нового кризиса. Чтобы помочь девелоперам, Правительство предлагает субсидировать процентные ставки по проектному финансированию. Льготная ставка составит 5,5% годовых, а программа будет доступна застройщикам, оформившим кредит до 1 мая 2020 г.

Важным условием участия в этой программе является обязанность компании сохранить штат сотрудников и своевременно завершить строительство проектов, запланированных на 2020–2021 годы [51].

Обеспечить дополнительный спрос на квартиры в текущих условиях способна программа выкупа нераспроданного жилья у застройщиков. Оператором программы является «ДОМ.РФ». На эти цели компания планирует направить 150 млрд руб. Данная мера поддержки будет носить федеральный характер и коснется застройщиков, которые испытывают сложности из-за коронавируса и не могут обеспечить планируемые темпы реализации своих проектов. По оценкам «ДОМ.РФ», всего у девелоперов может быть выкуплено 3 млн кв. м. жилья. Проблема обманутых дольщиков остается одной из острых

социальных тем. Коронавирус может внести коррективы в сроки строительства проблемных объектов, в результате чего людям придется дольше ждать переезда в новое жилье. Чтобы завершить долгострои, срок ввода которых был запланирован на 2020–2021 годы, было принято решение докапитализировать Фонд защиты прав участников долевого строительства на 30 млрд руб., что отражено в распоряжении Правительства РФ от 30.04.2020 № 1193-р о выделении Минстрою России из резервного фонда Правительства Российской Федерации в 2020 году бюджетных ассигнований для предоставления субсидии в виде имущественного взноса Российской Федерации в имущество публично-правовой компании «Фонд защиты прав граждан – участников долевого строительства» [52].

Данная инициатива позволит восстановить в правах еще 9 тысяч дольщиков. Напомним, по итогам прошлого года 8 тысяч обманутых дольщиков получили свое жилье. Эта мера поддержки хороша и тем, что для достройки объектов будут привлекаться подрядчики, строители, что позволит обеспечить рабочие места в отрасли. Коронавирус продемонстрировал необходимость наличия некоего форс-мажорного плана экономической активности для ключевых отраслей экономики страны. Эпидемия в сочетании с карантином стала для строительной отрасли яркой демонстрацией того, что экономике в целом и ее ключевым направлениям в частности необходим некий «запасной» план аварийного функционирования в подобных экстремальных ситуациях.

В настоящее время актуальной становится финансовая поддержка государства. Например, финансирование на основе REIT (Real Estate Investment Trusts) – это инвестиционные фонды в сфере недвижимости, которые объединяют средства посредством выпуска акций, которыми управляет специальный хранитель фонда, и поручают специальному инвестиционному учреждению управлять инвестициями в недвижимость и пропорционально распределяют совокупный доход от инвестиций между инвесторами. Своего рода трастовый фонд. Пилотные проекты инфраструктурных REIT будут реализованы по модели «общественный фонд + АБС», а инвестиции в пилотные проекты

составят от сотен миллионов до десятков миллиардов. Согласно этой модели государственные фонды могут покупать инфраструктурные REIT, а фонды могут быть перечислены и проданы на бирже. Первоначальная заинтересованная сторона должна участвовать в стратегическом распределении акций с долей не менее 20% от выпуска и периодом владения не менее 5 лет. Объем инвестиций в пилотные проекты колеблется от сотен миллионов до десятков миллиардов. В контексте перехода национальной экономики от высоких темпов роста к качественному развитию, как обеспечить стабильные инвестиционные фонды в инфраструктуру, сотрудничать с реализацией экспансионистской фискальной и денежно-кредитной политики и эффективно предотвращать долговые риски, снижать коэффициент леввериджа предприятий и правительств и формировать Эффективный инвестиционный цикл – важный вопрос для текущего экономического развития России. Судя по всему международному опыту разработки, сейчас отличное время для запуска инфраструктурных REIT. С одной стороны, с 2019 года темпы роста внутренних инвестиций в инфраструктуру замедлились. По данным Национального бюро статистики, темпы роста инвестиций в инфраструктуру в 2018 году составили 14,93%, снизившись до 1,79% в 2019 году и всего 3,33% в 2019 году. В 2020 году темпы роста внутренних инвестиций в инфраструктуру в первом квартале упали до 16,36%. С 2019 года темпы роста инвестиций в внутреннюю инфраструктуру значительно замедлились, в основном из-за трех факторов:

- ограниченность долга местных органов власти, снижение возможности занимать деньги;
- сокращение налогов и сборов увеличилось, а государственные финансовые ресурсы, используемые для поддержки инфраструктуры, уменьшились.

Несмотря на то, что существуют новые специальные облигации, которые можно использовать в качестве капитала, доля специальных облигаций в области инфраструктуры невысока и составляла всего около 25% в 2019 году [50].

С другой стороны, объем инвестиций в инфраструктуру Китая велик, но ликвидность и эффективность использования капитала низкие. Инвестиционный и операционный цикл инфраструктурных проектов, как правило, составляет 10-30 лет.

После вложения капитала ликвидность теряется на длительное время, а эффективность использования капитала низкая. Инфраструктурные REIT эквивалентны обналичиванию инфраструктурных проектов с хорошим денежным потоком заранее, оживлению существующих активов, формированию благоприятного круга и стимулированию непрерывного роста инвестиций в инфраструктуру.

В настоящее время в Китае реализуется большое количество качественных инфраструктурных проектов. По данным Национального бюро статистики, с 1981 по 2019 год общий объем инвестиций в основные фонды составляет около 420 трлн юаней. Без учета неоперационных активов и убытков от износа инвестиционные фонды для энергопотребления инфраструктурных REIT Китая по-прежнему значительны. По расчетам Сюй Сяньпина, бывшего заместителя директора Национальной комиссии по развитию и реформам, выпуск стандартных публично предлагаемых REIT, вероятно, оживит от 4 до 12 трлн юаней, что означает, что он может привлечь около 20-40 трлн юаней прямых инвестиций. Запуск публично предлагаемых инфраструктурных REIT не только оживит существующие активы и снизит коэффициент макро-левериджа, но также поможет удовлетворить потребность в увеличении строительства инфраструктуры, особенно строительства новой инфраструктуры, после эпидемии. Система более совершенная, чтобы идти в ногу с трендом. С отраслевой точки зрения ожидается, что публично предлагаемые инфраструктурные REIT изменят оценку фондового рынка в смежных отраслях и в то же время изменят логику работы отрасли.

Необходимо, чтобы инфраструктурные REIT участвовали в пилотных проектах для поддержки ключевых отраслей и высококачественных проектов. Среди них отрасли, связанные с инфраструктурой, включают складирование и

логистику, платные дороги и другие транспортные объекты, муниципальные проекты, такие как водоснабжение, электричество и тепло, очистка городских сточных вод и мусора, обработка твердых и опасных отходов, а также другие проекты по борьбе с загрязнением, охватывающие почти все области, связанные с инвестициями в инфраструктуру.

Инфраструктура REIT улучшит рентабельность собственного капитала и денежный поток строительных компаний и поможет создать замкнутый цикл благоприятных бизнес-моделей.

- инфраструктурные REIT расширяют источники финансирования инфраструктуры, что хорошо для строительных компаний, особенно для инфраструктурных компаний, для ускорения скорости новых подписаний и продвижения существующих проектов;

- традиционная бизнес-модель строительных компаний заключается в продвижении строительства и заемных средств, и существует большой спрос на банковские кредиты. Отношение активов к пассивам высокое, скорость оборачиваемости активов низкая, а эффективность обращения капитала низкая; и отсутствуют эффективные каналы выхода;

- инфраструктурные REIT оживят существующие инфраструктурные активы строительных компаний, улучшат эффективность оборачиваемости активов и эффективность обращения капитала, а также снизят соотношение активов и пассивов. Содействовать устойчивому развитию; и может улучшить денежный поток и рентабельность собственного капитала;

- после дополнения механизма выхода строительные компании сформируют замкнутый цикл благоприятных бизнес-моделей.

С инвестиционной точки зрения, с улучшением законов и нормативных актов, REIT усилит свою отчетность, что приведет к:

- пересмотру в сторону повышения ожиданий роста инвестиций в инфраструктуру в среднесрочной перспективе;

– улучшению отчетности строительных компаний (увеличение отчета о прибылях и убытках, снижение отношения активов и пассивов), И последующее расширение выйдет за предел соотношения активов и пассивов.

В заключение первой главы, можно сказать, что признание нематериальных активов как важнейшего ресурса новой экономики происходит в силу экономической важности и значимости проблем эффективного использования нематериальных активов, потенциальных объемов прибыли, которые получают благодаря эффективному использованию нематериальных активов развитые страны, качественного, потребительского эффекта, изначально заложенного в широком использовании нематериальных активов. Государственное регулирование инновационной деятельности влияет не только непосредственно на управление взаимодействием и формами обмена нематериальными активами с участием государства, но и на состояние других составляющих внешней среды. Соблюдение приведенных в данной главе принципов позволит достичь основной цели управления взаимодействием и формами обмена нематериальными активами с участием государства – интенсификации процессов инновационного развития России в целом и строительного сектора в частности.

В заключение первой главы, можно сказать, что эффективность труда характеризуется его производительностью, которая измеряется соотношением количества выпущенной продукции или услуг к затратам труда, т.е. выработкой на единицу затрат труда. Производительность труда является показателем экономической эффективности трудовой деятельности работников. От его уровня и динамики зависят развитие общества и уровень благосостояния всех его членов. Повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, необходимо управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта).

2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СТРОЙТЕХМОНТАЖ»

2.1 Характеристика ООО «СтройТехМонтаж»

Исследование выполнено на базе предприятия ООО «СтройТехМонтаж». Юридический адрес: 664050, Иркутская область, город Иркутск, Байкальская улица, дом 295, офис 302.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью. Основной вид деятельности: производство прочих строительномонтажных работ (43.29). Общество было создано как организация строительной сферы деятельности, направленная на выполнение различного рода ремонтно-строительных работ и оказания услуг. Эти годыместили в себя ряд сложных и ответственных объектов, поиск новаторских решений и освоение перспективных технологий. Проекты домов ООО «СтройТехМонтаж» представлены в приложении 1.

В настоящее время ООО «СтройТехМонтаж» в полной мере занимается строительством домов и коммерческой недвижимостью:

- малоэтажные дома;
- коммерческая недвижимость.

Также выполняет функции Генерального подрядчика, осуществляет ведение всего строительства, контролирует сроки и качество выполнения строительномонтажных работ, разрабатывает графики строительства, регулирует финансирование и движение рабочей силы, обеспечивает поставки всех необходимых строительных материалов и оборудования.

Организационное построение и структура управления ООО «СтройТехМонтаж» приведено на рисунке 4.

Организационная структура управления ООО «СтройТехМонтаж» – линейно–функциональная, что является наиболее характерным для большинства небольших развивающихся предприятий.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «СтройТехМонтаж»

ООО «СтройТехМонтаж» возглавляет директор, который организует всю работу и полностью отвечает за ее состояние и деятельность. Директор предприятия руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации.

Директор ООО «СтройТехМонтаж» для оперативного управления и руководства работой над каждым проектом назначает главного инженера / архитектора проекта.

В непосредственном подчинении у директора, помимо его заместителей, находятся следующие подразделения:

- бухгалтерия;
- главный инженер;
- заместитель по общим вопросам.

Заместителю директора по общим вопросам подчиняется отдел продаж. Поскольку между подразделениями сложились деловые отношения с четкими разграничениями компетенции, и работники различных групп успешно

сотрудничают, следует отметить успешное функционирование звеньев организационной структуры.

Отдел продаж проводит анализ коммерческих и экономических факторов, включающих финансовое положение потенциальных покупателей, реальный платёжеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции.

В ООО «СтройТехМонтаж» учреждена бухгалтерская служба как централизованная структура бухгалтерского аппарата. Средняя численность работников, включая внешних совместителей 50 человек.

2.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия

Технико-экономические показатели работы предприятия – это система измерителей, характеризующая материально–производственную базу предприятия 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. Рассмотрим основные технико-экономические показатели работы ООО «СтройТехМонтаж» за 2017-2019 гг. (см. табл. 2).

Таблица 2 – Информация по технико-экономическим показателям деятельности ООО «СтройТехМонтаж», тыс. руб.

Показатели	Годы			2019 в % к 2017
	2017	2018	2019	
Выручка	24164	26842	32732	135,46
Себестоимость	11115	12508,2	13965	125,64
Валовый доход	13049	14334	18767	143,82
Издержки обращения	1665,8	1736,4	1809	108,60
Расходы на оплату труда	10490	11167,2	12852	122,52
Прибыль от продаж	11383,2	12597,6	16958	148,97
Чистая прибыль	893,2	1430,4	4106	459,70

Показатели	Годы			2019 в % к 2017
	2017	2018	2019	
Среднегодовая численность работников, чел.	53	52	50	94,34
Среднегодовая выручка на одного работника (производительность труда), тыс. руб.	455,9	516,1	654,64	143,59
Среднегодовая заработная плата одного работника	197,9	214,7	257,1	129,91
Среднегодовая стоимость основных средств	1138	1138	1142	100,35
Рентабельность продаж, %	47,1	46,9	51,7	109,77

Проиллюстрируем динамику основных экономических показателей предприятия ООО «СтройТехМонтаж» на рисунке 5.

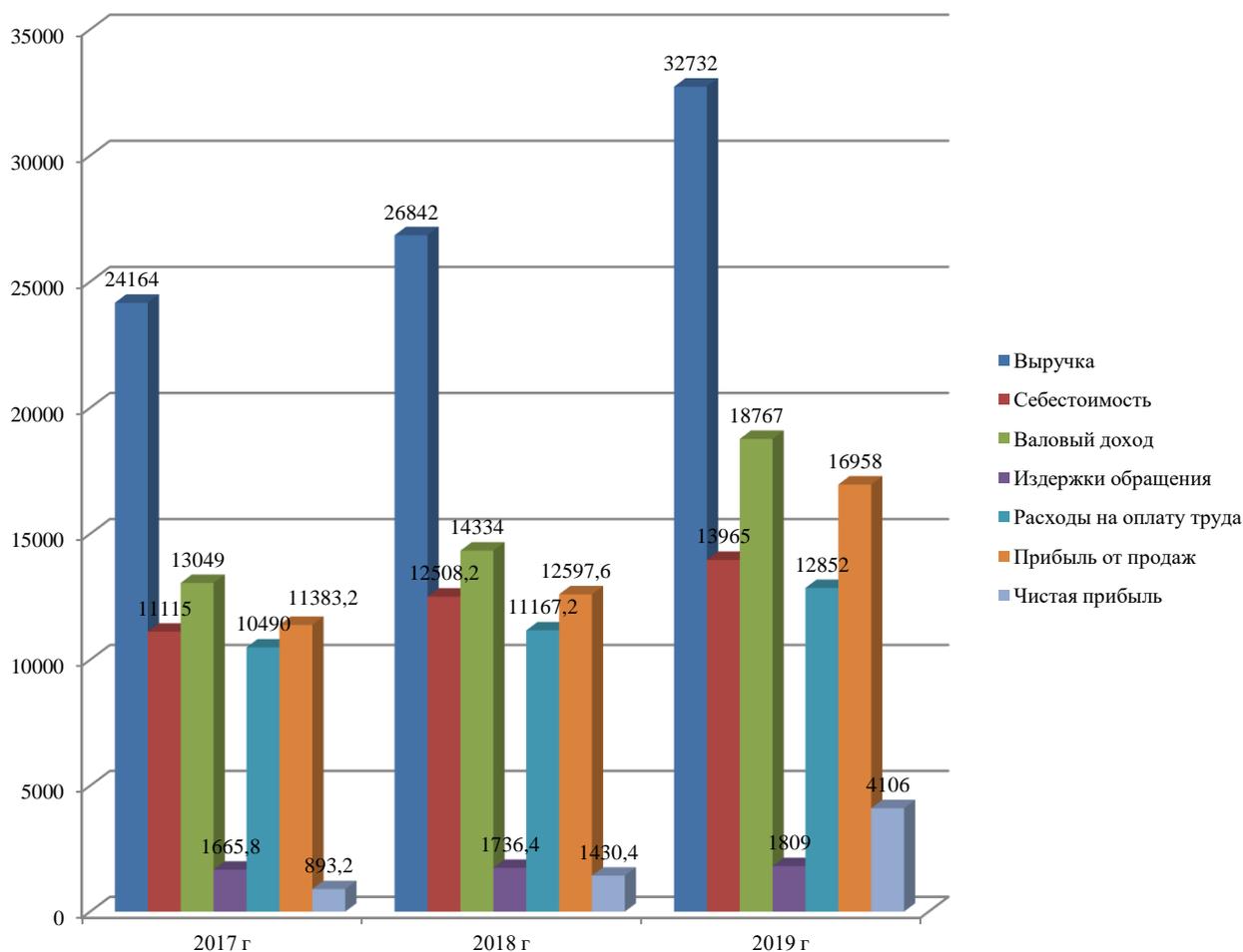


Рисунок 5 – Динамика технико-экономических показателей деятельности ООО «СтройТехМонтаж», тыс. руб.

Из таблицы 2 и рисунка 5 видно, что выручка ООО «СтройТехМонтаж» в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличилась в абсолютном значении на 8568 тыс. руб., а в относительном на 35,46%. Такая динамика является положительной. Рост выручки связан, прежде всего, с увеличением подрядных работ. В 2019 году в ООО «СтройТехМонтаж» были выполнены работы по пуско-наладке на строительстве объекта в нефтяной отрасли.

Себестоимость в результате увеличения клиентской базы выросла на 25,64%. Издержки также увеличились, в связи с проведением рекламной кампании в 2019 году.

Таким образом, исходя из детального анализа, можно сделать вывод, что ООО «СтройТехМонтаж» является стабильно работающим предприятием.

2.3 Анализ состава и структуры персонала ООО «СтройТехМонтаж»

Объектом аудита персонала (кадров) является персонал предприятия, трудовые группы, трудовой коллектив, его деятельность.

Аудит трудовой сферы позволяет убедиться во взаимном соответствии деятельности предприятия по управлению персоналом и стратегии его развития, а также взаимном соответствии регламентации социально-трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, определяющих эту деятельность.

Персонал предприятия ООО «СтройТехМонтаж» является ключевым ресурсом развития организации. Штат укомплектован полностью, структура и динамика трудовых ресурсов представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура и динамика рабочей силы

Категории персонала	2017 г.		2018 г.		2019г.	
	чел	удельный вес, %	чел	удельный вес, %	чел	удельный вес, %
Руководители	6	11,32	6	11,54	6	12
Специалисты	7	13,21	8	15,38	9	18
Рабочие	40	75,47	38	73,08	35	70
Итого:	53	100	52	100	50	100

Как видно из табл. 3, наибольшую долю категорий работающих в ООО «СтройТехМонтаж» составляют рабочие (70%). К основным должностям служащих можно отнести: строители, монтажники, электрики. Наименьшую долю составляют специалисты (18%) и руководители (12%).

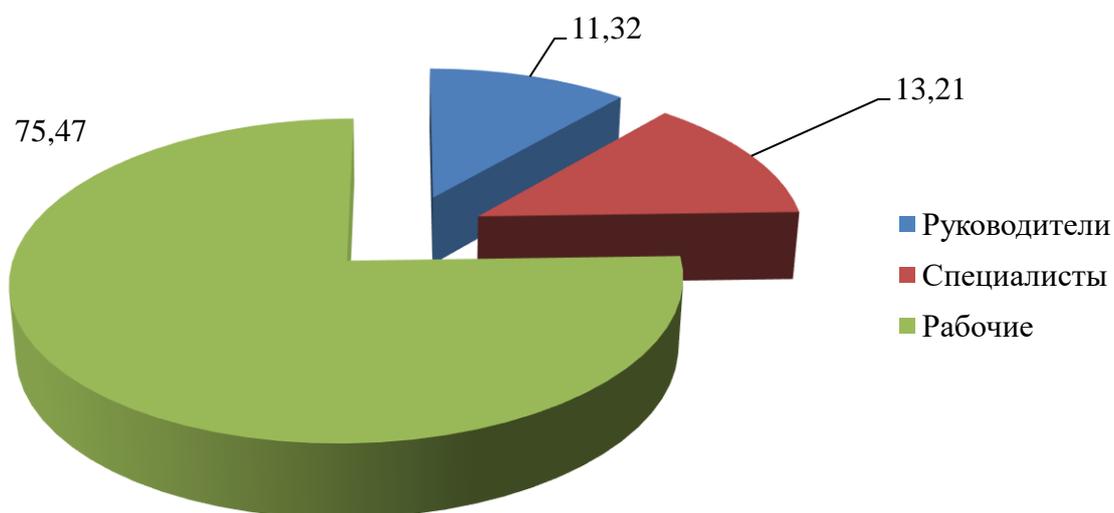


Рисунок 7 – Структура и динамика рабочей силы по категориям в 2017 г., %

Число руководителей за рассматриваемый период не изменилось, можно сделать вывод, что постоянной категорией персонала остаются руководители.

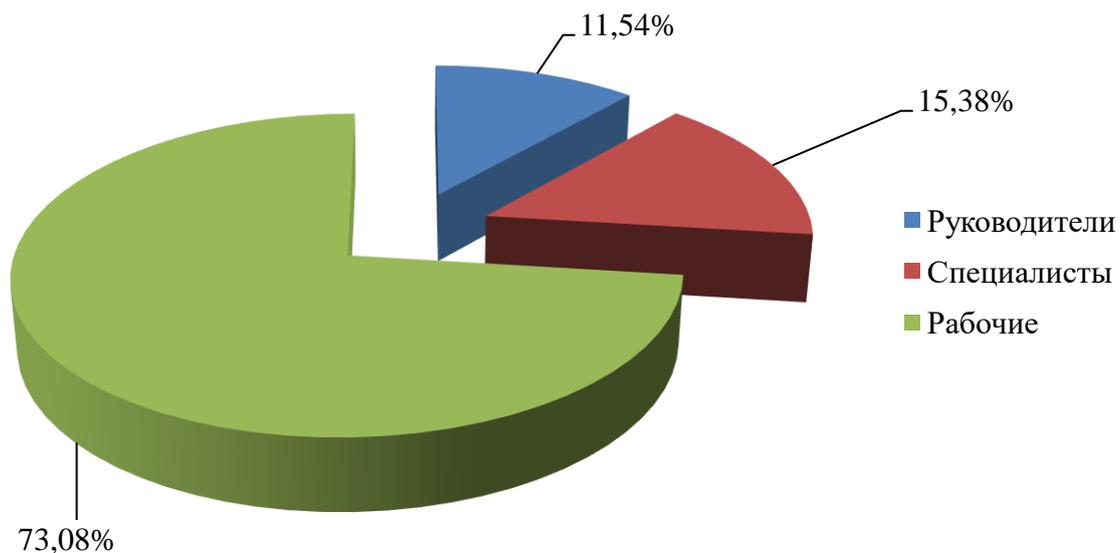


Рисунок 8 – Структура и динамика рабочей силы по категориям в 2018 г., %

В целом предприятие ООО «СтройТехМонтаж» за рассматриваемый период было обеспечено трудовыми ресурсами на оптимальном уровне и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

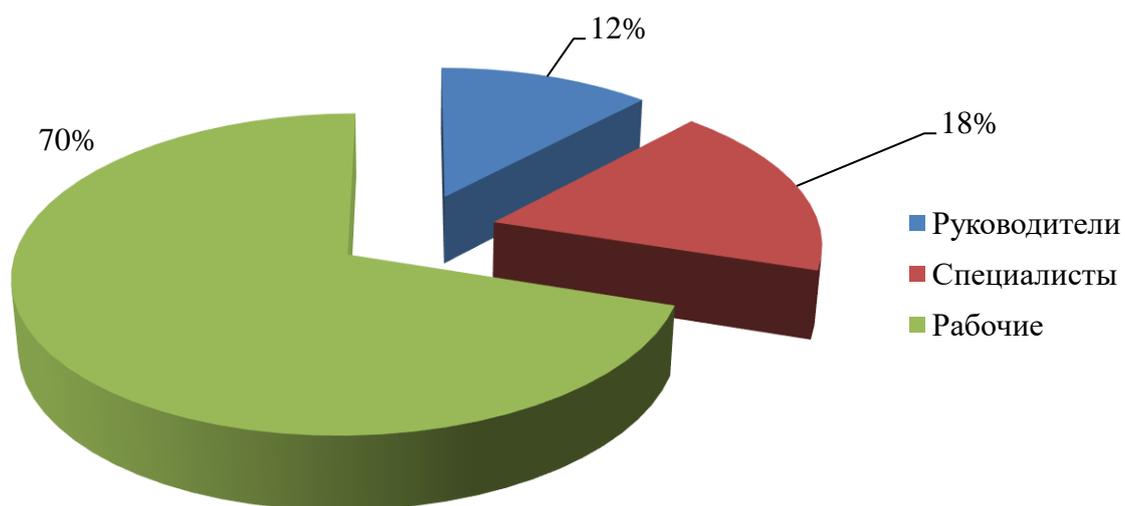


Рисунок 9 – Структура и динамика рабочей силы по категориям в 2019 г., %

Из таблицы 3 видно, что численность персонала на конец 2019 года снизилась на три человека.

В целях аудита персонала предприятия деятельность трудовых ресурсов представляется в виде системы показателей:

- показатели эффективности использования трудового потенциала;
- показатели социально-трудовых отношений в организации;
- показатели эффективности системы мотивации и оплаты труда;
- показатели рациональности методов оценки труда;
- организация рабочих мест, трудового распорядка, распределения работ;
- показатели эффективности использования рабочего времени и т.д.

При этом оценка эффективности деятельности персонала (трудовых ресурсов) может рассматриваться в качестве главной, глобальной цели аудита. Оценки же эффективности трудовых отношений, мотивации и оплаты труда могут выступать этапными, промежуточными, сопутствующими целями.

Для того чтобы выявить причины текучести кадров на предприятии ООО «СтройТехМонтаж», проведем аудит персонала за последние годы, необходимо выяснить какие категории кадрового состава наиболее подвержены текучести. Далее проведем анализ численности работников ООО «СтройТехМонтаж» по их возрастной структуре (таблица 4).

Таблица 4 – Возрастная структура работников компании ООО «СтройТехМонтаж»

Возраст	2017		2018		2019	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд.вес, %
Моложе 20 лет	3	5,66	2	3,85	0	0
20-30 лет	8	15,09	9	17,31	11	22
31-40 лет	30	56,60	29	55,77	29	58
41-50 лет	10	18,87	10	19,23	8	16
51-60 лет	2	3,77	2	3,85	2	4
Всего:	3	100	2	100	0	100

Анализируя таблицу 4 можно сделать вывод о том, что за три года

уменьшилось количество работников в возрасте моложе 20 лет на 3 человека, в возрасте 20-30 прирост на 3 человека, неизменна динамика работников в возрасте 51–60 лет, 41–50 лет уменьшилось число людей на две единицы.

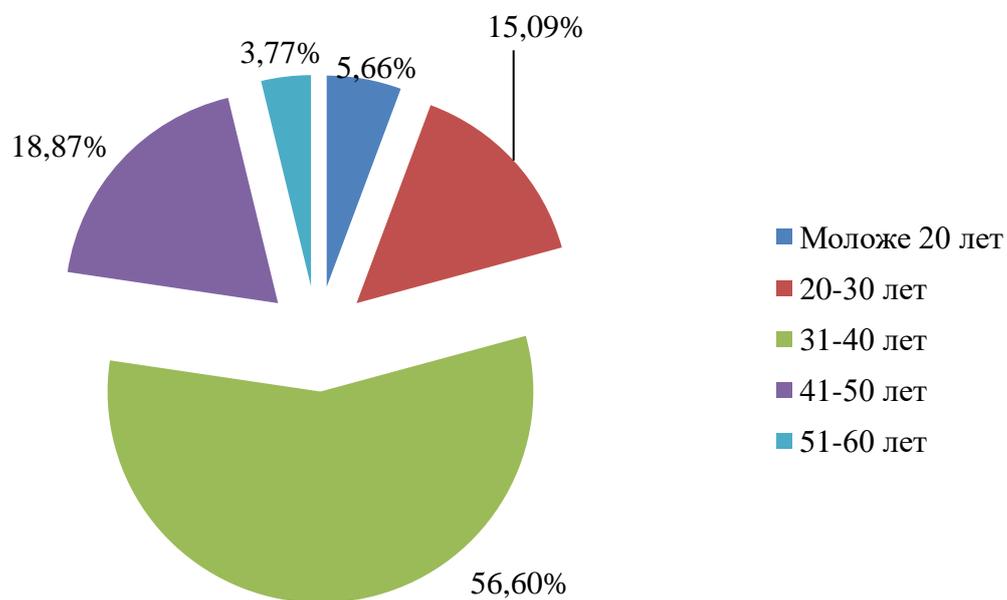


Рисунок 10 – Возрастная структура работников компании ООО «СтройТехМонтаж» в 2017 г., %

В период с 2017 по 2019 гг., основной персонал данного предприятия молодой (20–30 лет), их большее количество.

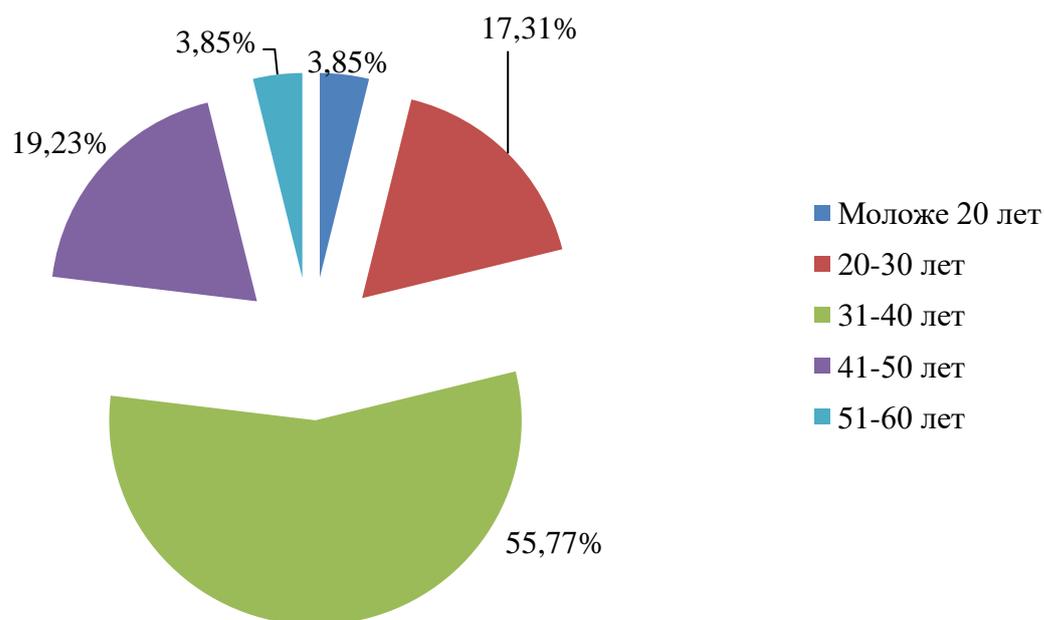


Рисунок 11 – Возрастная структура работников компании ООО «СтройТехМонтаж» в 2018 г., %

Следует отметить, что за последнее время на ООО «СтройТехМонтаж» происходит омоложение кадрового состава. При этом сокращается численность работников в возрасте от 41 до 50 лет и возрастает численность работников в возрасте от 20 до 30 лет.

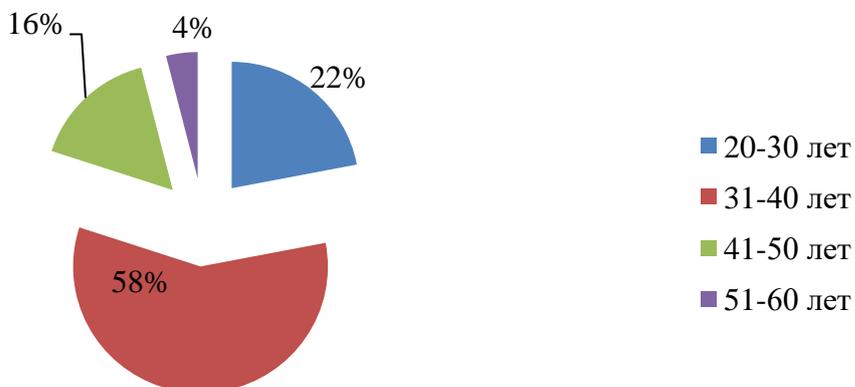


Рисунок 12 – Возрастная структура работников компании ООО «СтройТехМонтаж» в 2019 г., %

По половому признаку в составе работников предприятия ООО «СтройТехМонтаж» преобладают преимущественно мужчины: 40 человек – 82% от общего числа и 10 человек – 18% составляют женщины. Распределение сотрудников по уровню образования представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Образовательная структура персонала ООО «СтройТехМонтаж»

Уровень образования	2017г.		2018г.		2019г.	
	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %	чел	Уд.вес, %
Начальное профессиональное	10	18,8	10	19,2	9	18
Среднее профессиональное образование	13	24,5	13	25	15	30
Высшее (неоконченное) образование	21	39,6	20	38,4	16	32
Высшее образование	9	16,9	9	17,3	10	20
Всего:	53	100	52	100	50	100

Подавляющее большинство работников имеют высшее (неоконченное) образование – 39,6% в 2017, в 2018 понизилось до 38,4% и 32% в 2019 году от

общего количества работников (табл. 14).

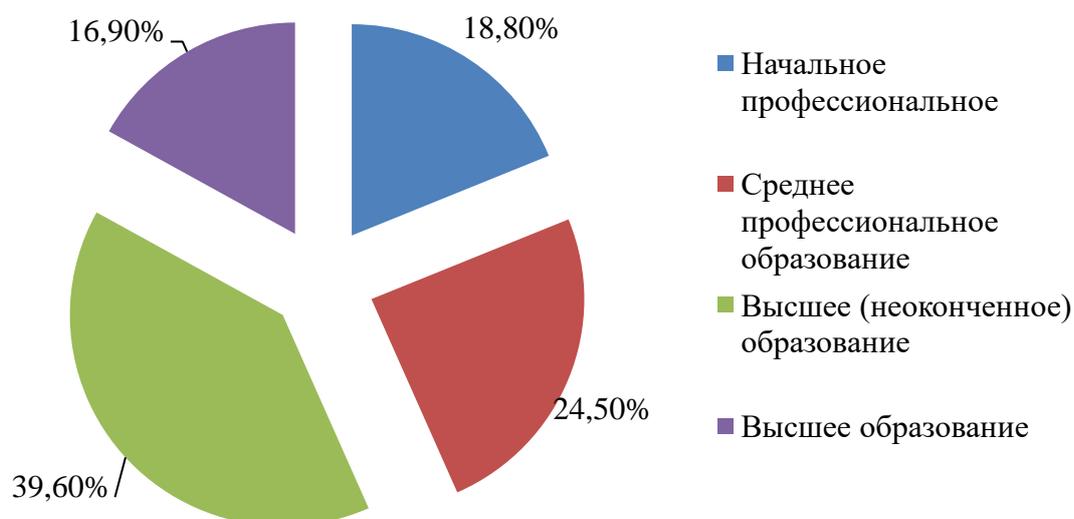


Рисунок 6 – Образовательная структура персонала ООО «СтройТех-Монтаж» в 2017г, %

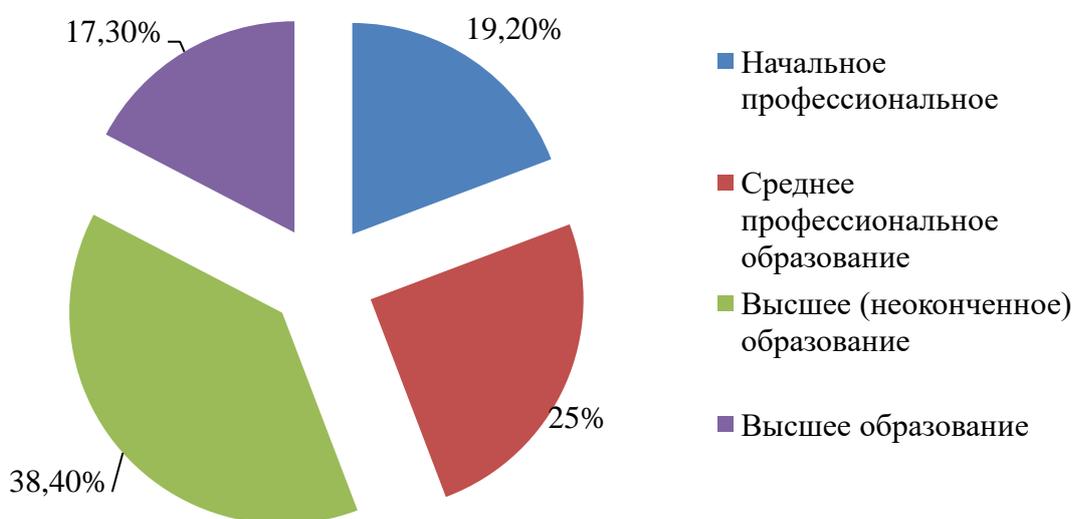


Рисунок 7– Образовательная структура персонала ООО «СтройТехМонтаж» в 2018г, %

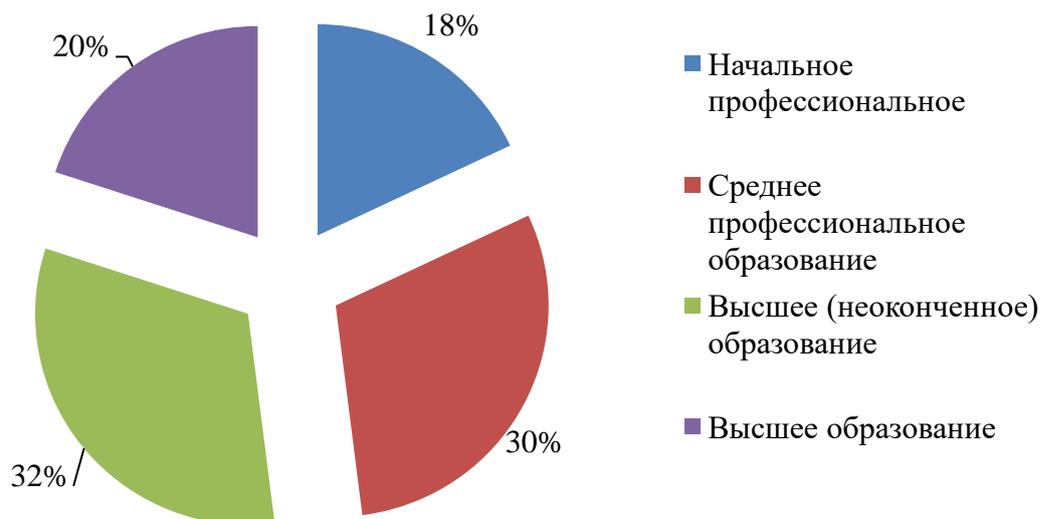


Рисунок 8 – Образовательная структура персонала
ООО «СтройТехМонтаж» в 2019г, %

Это весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников.

Также большое количество персонала имеет среднее профессиональное образование и начальное профессиональное в равных долях.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности работников организации является показатель стажа в компании (табл. 6).

Таблица 6 – Распределение работников по стажу работы в компании (конец 2019 г.)

Стаж	Количество человек, чел	Удельный вес, %
До 1 года	10	20
1-3 лет	14	28
3-5 лет	8	16
5-7 лет	13	26
7-10лет	2	4
10-15лет	3	6
Итого:	50	100

Из таблицы 15 видно, что большинство сотрудников работают от 1 до 3 года – 14 человек (28%), наименьшее количество человек составляет диапазон от 7 до 10 лет – 2 человека (4%).

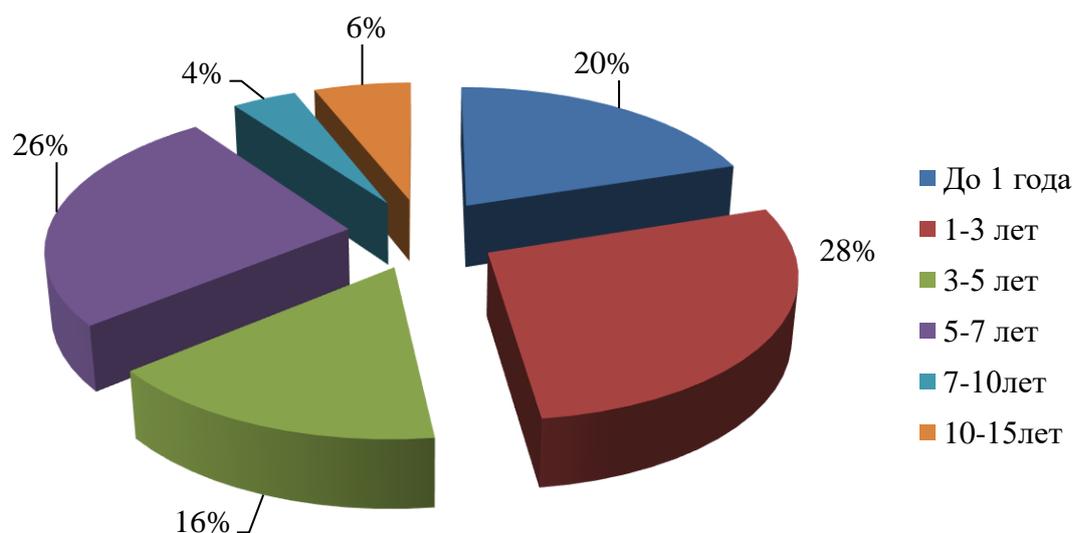


Рисунок 9 – Структура работников по стажу работы в компании в 2019 г., %

Менее одного года работают и 1-3 лет 10 человек (20%) - от общей численности, этот показатель становится больше, это говорит о том, что текучесть кадров на предприятии увеличивается, персонал менее постоянный.

Можно отметить, что коллектив компании молодой, многие специалисты имеют небольшой опыт, их обучает компания. Весь руководящий состав имеет большой опыт минимум 7–10 лет и 10-15 лет.

Таблица 7 – Издержки на одного сотрудника

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение
Объем издержек на рабочую силу, тыс. руб.	1665,8	1736,4	1809	+230
Численность сотрудников, чел.	53	52	50	-3
Издержки на одного сотрудника, тыс. руб. / чел.	31,4	33,3	36,1	+4,7

Показатель издержек в таблице 7 на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник в течение периода. Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины издержек на рабочую силу за период на численность сотрудников организации. В 2017 г.

издержки на рабочую силу составили 1665,8 тыс. руб., численность сотрудников – 53 человек. Издержки на одного сотрудника – 31,4 тыс. руб./чел. в год, в 2018 году этот показатель составил 33,3 тыс. руб. /чел, а в 2019 году 36,1 тыс. руб./чел., что на 4,7 тыс. руб. больше по сравнению с 2017 годом.

Затраты на профессиональное обучение представляют собой одну из основных составляющих общих затрат на персонал. Бюджет профессионального обучения является второй по величине статье расходов современных компаний. Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников (табл. 8).

Таблица 8 – Доля работников, прошедших повышение квалификации (с присвоением и подтверждением категории) в течение периода

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение
Число работников, прошедших профессиональное обучение, чел.	9	10	13	+ 4
Численность сотрудников, чел.	53	52	50	-3
Доля сотрудников, прошедших проф. обучение	16,9	19,2	26	+ 9,1

Доля сотрудников организации, повышение квалификации (с присвоением и подтверждением категории) в течение периода, рассчитывается как отношение числа сотрудников, прошедших, к численности организации. Это важный показатель, демонстрирующий, какая часть сотрудников повысила квалификацию в течение года, т.е. характеризующий масштабы профессионального обучения. В 2017 г. 9 сотрудников прошли профессиональное обучение, что составило 39% рабочей силы. При таких масштабах профессионального обучения каждый сотрудник компании пройдет повышение квалификации раз в год. В 2018 г. 10 сотрудников прошли профессиональное обучение, а это составляет 19,2%. В 2019 году 13 сотрудников – 26% рабочей силы.

Можно сделать вывод, что компания уделяет большое внимание профессиональному обучению, а сотрудники тем самым стремятся к повышению своих знаний, приобретению новых навыков.

Таблица 9 – Доля издержек на профессиональное обучение в объеме

реализации

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение
Объем реализации, тыс. руб.	24164	26842	32732	+8568
Издержки на обучение, руб.	99,522	114,830	155,519	+55,97
Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации	0,4	0,4	0,4	-

Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации показывает, какая часть дохода компании расходуется на профессиональное обучение.

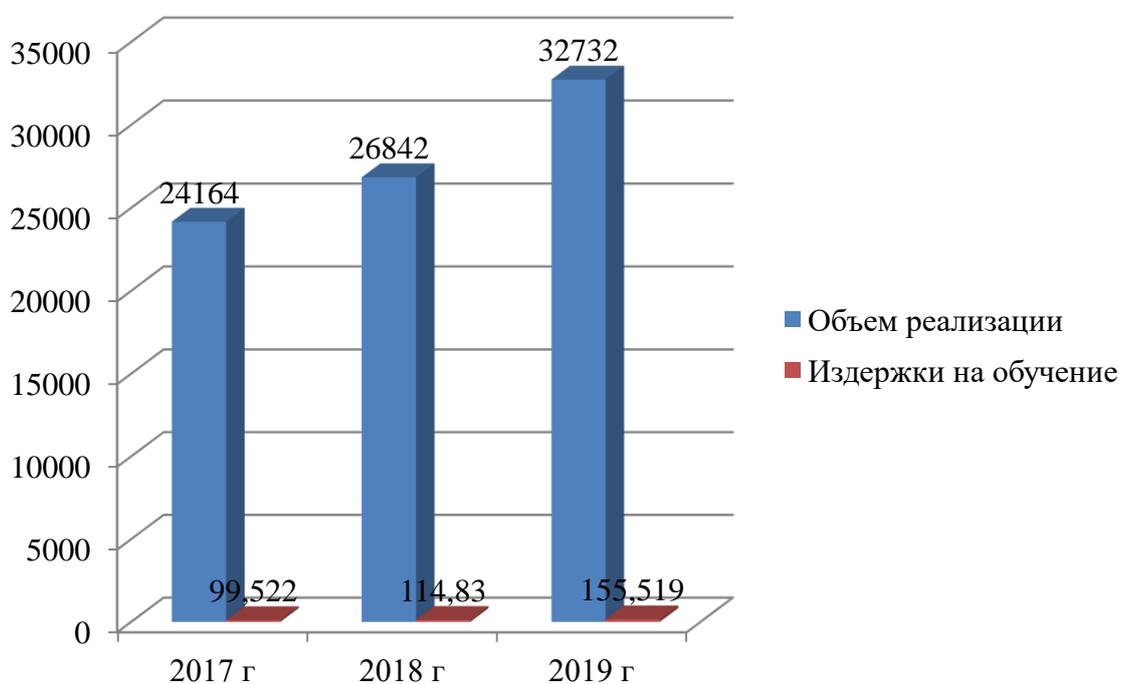


Рисунок 10 – Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации

Таблица 10 – Величина издержек по обучению на одного работника

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение
Издержки на обучение, руб.	99 522	114 830	155 519	+55 977
Число работников, прошедших профессиональное обучение, чел.	9	10	13	+4
Величина издержек по обучению на одного работника, руб./чел	11 058	11 483	11 963	+905

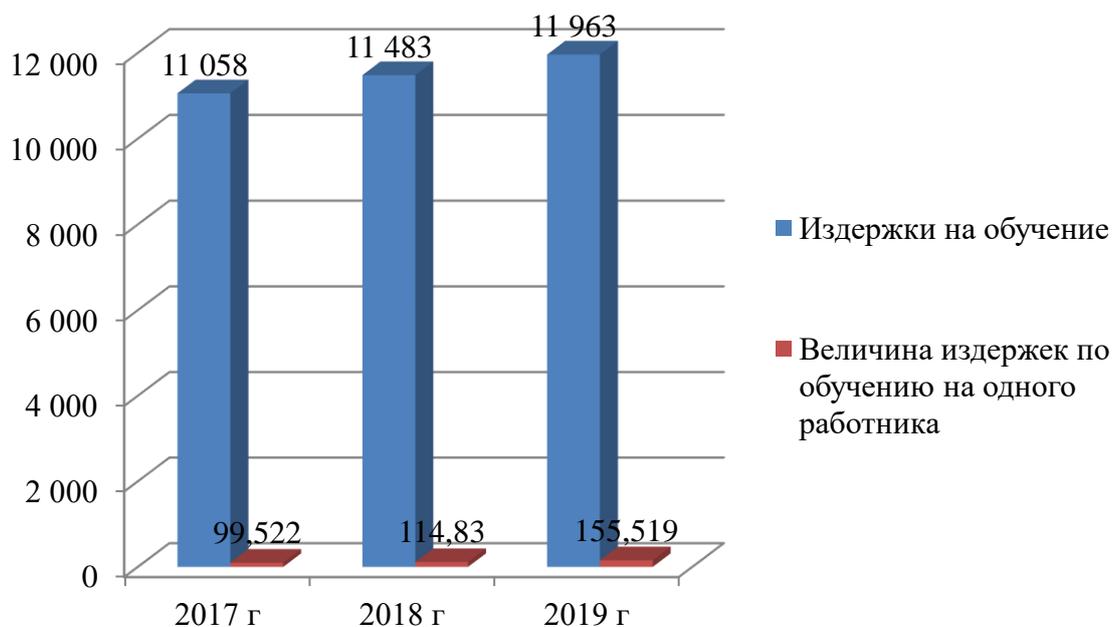


Рисунок 11 – Динамика величины издержек по обучению на одного работника

Из таблицы 10 видно, что этот показатель дает представление о том, сколько организация тратит средств на обучение одного сотрудника. В 2019 году этот показатель увеличился на 905 рублей. Это говорит о том, что компания заботится о сотрудниках.

Важнейшей характеристикой состояния персонала предприятия является его динамика. Движение персонала предприятия учитывается рядом показателей, в том числе оборот кадров – это совокупность работников, принятых на работу (то есть зачисленных в списочный состав) и выбывших работников по отношению к среднесписочной численности работников за анализируемый период.

Текущность кадров есть чистый результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию, она может дорого обходиться работодателю. Издержки на текущность включают:

- 1) растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице;
- 2) оплату промежуточных отпусков;
- 3) оплату выходных пособий;

- 4) оплату простоев оборудования;
- 5) затраты на набор и отбор персонала;
- 6) административные расходы.

Высокий показатель текучести кадров свидетельствует о неэффективном использовании трудовых ресурсов.

Показатели движения кадров ООО «СтройТехМонтаж» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели движения кадров ООО «СтройТехМонтаж»

Наименование показателя	2017г	2018 г.	2019 г.
Численность персонала на начало года, чел.	53	52	50
Принято на работу, чел.	9	11	12
Выбыло, чел.	12	13	14
по собственному желанию	11	13	14
уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	50	50	48
Среднегодовая численность персонала, чел.	51	51	49
Количество чел, проработавших весь год, чел.	23	28	24
Количество чел, проработавших более 3-х лет	18	19	20
Коэффициент текучести кадров	0,23	0,25	0,28
Коэффициент оборота по приему	0,18	0,22	0,25
Коэффициент оборота по выбытию	0,22	0,26	0,29
Коэффициент общего оборота рабочей силы	0,42	0,48	0,54
Коэффициент постоянства кадров	0,46	0,56	0,5
Коэффициент стабильности кадров	0,36	0,38	0,41

$$K_T = K_u / Ч_{\text{ср}} * 100, \quad (1)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

K_u – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала.

$$K_{T2017} = (11+1)/51=0,23$$

$$K_{T2018} = (13+0)/51=0,25$$

$$K_{T2019} = (14+0)/49=0,28$$

$$K_{\text{оп.}} = (Ч_{\text{п}}/Ч_{\text{ср}}) * 100\%, \quad (2)$$

где $K_{\text{оп.}}$ – число принятых работников;

Чср. – среднесписочная численность персонала.

$$\text{Коп.}_{2017} = 9/50 = 0,18$$

$$\text{Коп.}_{2018} = \text{Чп}/\text{Чс} = 11/50 = 0,22$$

$$\text{Коп.}_{2019} = \text{Чп}/\text{Чс} = 12/48 = 0,25$$

$$\text{Ков.} = (\text{Чп}/\text{Чср.}) * 100\%, \quad (3)$$

где Ков. – число выбывших работников;

Чср. – среднесписочная численность персонала.

$$\text{Ков.}_{2017} = 11/50 = 0,22$$

$$\text{Ков.}_{2018} = 13/50 = 0,26$$

$$\text{Ков.}_{2019} = 14/48 = 0,29$$

Показатели, отражающие уровень закрепления кадров:

$$\text{Ков.} = (\text{Чп}/\text{Чк.п.}) * 100\%, \quad (4)$$

где Ч_{р.п.г.} – число работников, проработавших весь отчетный год;

Ч_{к.п.} – численность на конец периода.

$$\text{К.}_{\text{пост. } 2019} = 23/50 = 0,46$$

$$\text{К.}_{\text{пост. } 2018} = 28/50 = 0,56$$

$$\text{К.}_{\text{пост. } 2019} = 24/48 = 0,5$$

За исследуемый период на предприятии наблюдается снижение численности персонала.

Основной причиной увольнения работников являлось собственное желание (примерно 13 чел. ежегодно). Выбытие сотрудников происходило также вследствие нарушения дисциплины (1 случай в 2017 г.).

Потерю работников предприятие восполняет за счет их набора. Так ежегодно предприятие вновь принимает примерно 10 сотрудников, что характеризует неэффективность управления кадрами предприятия.

Лояльность персонала, так или иначе, затрагивает все процессы, происходящие внутри организации. Один из немногих явных показателей низкой лояльности является высокая текучесть кадров. Значительное число выбывших работников обеспечило высокие показатели текучести кадров и ее положительную динамику. Так если в 2018 г. текучесть кадров составила 0,25%, то

к 2019 г. данный показатель увеличился до 0,28%.

Одним из главных мероприятий является оптимизация размеров текучести кадров, которая позволит существенно сократить издержки хозяйственной деятельности организации и окажет положительное влияние на показатели рентабельности.

Движение персонала предприятия обусловлено целым рядом причин. Особо остро стоит проблема текучести, которая требует к себе повышенного внимания. В этой связи необходимо выявить, изучить структуру и динамику мотивов текучести (недовольство работников заработной платой, неудобный рабочий график, неудовлетворенность рабочим процессом, проблемы в коллективе, и т.д.), на основании чего разработать и внедрить комплекс мероприятий, направленных на стабилизацию трудового коллектива.

Таким образом, расчет показателей, характеризующих движение рабочей силы в ООО «СтройТехМонтаж» показал следующее. Коэффициент постоянства кадров предприятия не превышает в 2017 году 0,46, что свидетельствует о нестабильности коллектива. В 2018 повышается до 0,56. К 2019 году данный показатель составил 0,5. Это свидетельствует о том, что только 50% работников отработали весь год полностью.

Коэффициент стабильности кадров в 2017 году составил 0,36, в 2018 возрос до 0,38, а в 2019 году данный коэффициент понизился до 0,41. Это говорит о том, что персонал становится более стабильным.

2.4 Анализ эффективности использования труда и заработной платы в ООО «СтройТехМонтаж»

Рассмотрим состав фонда оплаты ООО «СтройТехМонтаж» за 2014-2017 гг. (таблица 12).

Таблица 12 – Состав фонда оплаты труда ООО «СтройТехМонтаж» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г	2018 г	2019 г	Абсолютное отклонение	
				2019 г к 2017 г	2019 г к 2018 г
Списочная численность работников, всего	53	52	50	-3	-2
в том числе по категориям:					
специалисты	7	8	9	2	1
рабочие	40	38	35	-5	-3
Фонд оплаты труда всего, тыс. руб. в том числе	10 490	11 167,2	12 852	2 362	1 684,8
основная заработная плата, тыс. руб.	6 943	7 916,2	8 883	1 940	966,8
выплаты компенсирующего характера, тыс. руб.	1473	1268	1105	-205	-163
выплаты стимулирующего характера (премии), тыс. руб.	2074	1983	2864	-91	881
Среднегодовая заработная плата одного работника	197,9	214,7	257,1	59,2	43

Из таблицы 12 можно сделать вывод, что в 2019 году фонд оплаты труда работников предприятия состоял из основной заработной платы работников, выплат компенсирующего характера и выплат стимулирующего характера – премий.

Анализ эффективности использования фонда оплаты труда на предприятии ООО «СтройТехМонтаж» за 2017-2019 гг. представлен в следующей таблице 13.

Таблица 13 – Анализ эффективности использования фонда оплаты труда на предприятии ООО «СтройТехМонтаж» за 2014-2017 гг.

Показатели	Годы			2019 в % к 2017
	2017	2018	2019	
Выручка	24164	26842	32732	35,5
Себестоимость	11115	12508,2	13965	25,6
Валовый доход	13049	14334	18767	43,8
Расходы на оплату труда	10490	11167,2	12852	22,5
- в % к выручке	43,4	41,6	39,2	86,7
Среднегодовая численность работников, чел.	53	52	50	8,5
Среднегодовая выручка на одного работника (производительность труда), тыс. руб.	455,9	516,1	654,64	43,5
Среднегодовая заработная плата одного работника	197,9	214,7	257,1	29,8

Расходы на оплату труда в 2019 г. по сравнению с 2017 г. возросли в абсолютном значении на 2 362 тыс. руб., а в относительном – на 22,5 %. Динамика расходов на оплату труда является положительной, так как темп роста оборота (35,5%) опережает темп роста расходов на оплату труда (22,5%).

В ООО «СтройТехМонтаж» темп роста оборота на одного работника (43,5%) выше темпа роста средней заработной платы (29,8%), что свидетельствует об эффективности расходов на оплату труда и организации оплаты труда. Данное снижение обусловлено увеличением фонда оплаты труда работников организации, при снижении объемов производства и реализации продукции.

2.5 Анализ производительности труда на предприятии ООО «СтройТехМонтаж»

Далее на основании представленных в таблице 14 основных технико-экономических показателей деятельности компании ООО «СтройТехМонтаж» проведем расчеты.

Таблица 14 – Объем реализации на одного сотрудника

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение
Объем реализации, тыс. руб.	24164	26842	32732	+8568
Численность сотрудников, чел.	53	52	50	-3
Объем реализации на одного сотрудника, тыс. руб./чел.	455,9	516,1	654,64	+198,7

Показатель рассчитывается как отношение объема реализации к численности сотрудников. В 2017 г. объем реализации составил 24164 тыс. рублей, работало 53 человека, следовательно, объем реализации на одного сотрудника составил 455,9 тыс. рублей. С 2017 по 2019гг. число работников сократилось на 3 человека, но при этом объём реализации возрос на 8568тыс. рублей. Также объем реализации на одного сотрудника увеличился на 198,7 тыс. рублей.

Далее проведем анализ использования фонда рабочего времени на одного работника организации за 2017-2019 гг.

Таблица 15 – Анализ использования фонда рабочего времени на одного работника организации за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г	2018 г	2019 г	Абсолютное отклонение	
				2018 г к 2017 г	2019 г к 2018 г
Календарное количество дней	365	365	365	-	-
В том числе:					
Праздничные и выходные дни	56	46	66	-10	20
Номинальный фонд рабочего времени, дни	309	319	299	10	-20
Неявки на работу, дни	61	66	75	5	9
В том числе:					
Ежегодные отпуска	28	28	28	0	0
Отпуска по учебе	3	3	3	0	0
Болезни	26	35	36	9	1
Простои	4	0	8	-4	8

Показатель	2017 г	2018 г	2019 г	Абсолютное отклонение	
				2018 г к 2017 г	2019 г к 2018 г
Явочный фонд рабочего времени, дни	248	253	224	5	-29
Продолжительность рабочей смены, ч	8	8	8	0	0
Бюджет рабочего времени, ч	1984	2024	1792	40	-232
Предпраздничные сокращенные дни, ч	20	22	20	2	-2
Внутрисменные простои, ч	44	36	34	-8	-2
Полезный фонд рабочего времени, ч	1920	1966	1738	46	228
Сверхурочно отработанное время, ч	27	32	36	5	4
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч	10	8	12	-2	4

Как видно из данной таблицы, в 2019 году на предприятии ООО «СтройТехМонтаж» номинальный фонд оплаты труда на одного работника составил 299 дней, что на 20 дней меньше, чем в 2018 году.

Номинальный фонд оплаты труда был снижен за счет неявки на работу по причине болезни (на 36 дней) и ежегодного отпуска (на 28 дней).

Продолжительность рабочей смены в 2019 году составила 8 часов.

Непроизводительные затраты рабочего времени в 2019 году увеличились на одного работника в среднем на 12 часов за год.

Таблица 16 – Рентабельность персонала

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение
Прибыль от продаж, тыс. руб.	11383,2	12597,6	16958	+5574,8
Численность сотрудников	53	52	50	-3
Рентабельность персонала	0,4	0,4	0,3	- 0,1

Величина прибыли на одного сотрудника представляет собой важнейший индикатор эффективности работы компании, поскольку получение прибыли является одной из основных целей функционирования компании.

Данный показатель характеризует эффективность деятельности – сколько прибыли приносит каждый сотрудник, и рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов, разделенная на число сотрудников. В 2017 г. прибыль до уплаты налогов составила 11383,2 тыс. рублей, рентабельность персонала составила 0,4%. Рентабельность персонала на одного сотрудника в течение 3 лет уменьшилась на 0,1%.

В организации ООО «СтройТехМонтаж» деятельность по управлению персоналом осуществляет генеральный директор, учет заработной платы, отчислений и налогов с фонда оплаты труда ведет главный бухгалтер.

Традиционными направлениями деятельности по управлению персоналом в организации являются планирование, поиск и подбор персонала, прием на работу, увольнение, кадровые перемещения, ведение личных карточек работников, начисление заработной платы.

Размер заработной платы сотрудника определяется исходя из тарифной ставки (оклада) по занимаемой должности и других условий оплаты, предусмотренных Положением об оплате труда и премировании работников в ООО «СтройТехМонтаж».

Размер заработной платы сотрудников зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени (табелей).

Табели учета рабочего времени, служебные записки на имя директора предприятия не позднее 1 числа каждого месяца. Табели учета рабочего времени заполняют и подписывают начальники структурных подразделений. В целях повышения производственной и трудовой дисциплины в организации ООО «СтройТехМонтаж» применяется механизм депремирования. Премия по итогам работы выплачивается сотруднику при условии отсутствия следующих нарушений: некачественное выполнение работы; систематическое нарушение

трудоу и производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка; нарушение технологических инструкций и инструкций по охране труда и технике безопасности.

Кроме этого премия по итогам работы может не выплачиваться за систематическое невыполнение приказов и распоряжений администрации; невыполнение Инструкции по стандарту поведения; хищения имущества организации; привлечение к административной или уголовной ответственности; прогул или отсутствие на работе без уважительных причин более трех часов.

Сотрудникам организации может выплачиваться материальная помощь на основании приказа (распоряжения) руководства по заявлению сотрудника.

Материальная помощь может выплачиваться в следующих случаях: в случае смерти близкого родственника; в случае тяжелого материального положения; в случае заболевания; в случае других чрезвычайных ситуаций.

Нематериальное стимулирование работников включает возможности повышения квалификации, обучения; предоставление гибкого графика работы; награждение грамотами, подарками, объявление благодарностей; создание комфортных условий труда.

Несмотря на различные формы материального стимулирования работников, действующую систему премирования и другие виды мотивации, в организации сохраняется высокая текучесть кадров.

Определим степень удовлетворенности сотрудников ООО «СтройТех-Монтаж» условиями своей работы. Для этого работникам предлагался опросник для определения характера морально-психологического климата в коллективе организации, степени удовлетворения работников условиями труда, материальным стимулированием работы (см. приложение 2).

Предлагалось 5 вопросов:

- 1) Нравится ли Вам Ваша работа?
- 2) Вам нравится большинство ваших коллег?
- 3) Можно ли сказать, что Ваши коллеги всегда придут на помощь к Вам?

4) Вы удовлетворены условиями труда?

5) Устраивает ли Вас размер заработной платы?

Для заполнения анкеты было необходимо:

1) прочитать вопрос;

2) оценить ответ на данный вопрос по 5-бальной шкале от «нет» (1) до «да» (5);

3) поставить знак «+» в нужном столбце. Анкета представлена в приложении 2.

Опрос проводился среди 32 человек, что составляет 64% от общей численности персонала.

Результаты удовлетворенности работников характером работы и психологическим климатом в коллективе представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Характеристика удовлетворенности сотрудников условиями работы и морально-психологическим климатом в коллективе

Показатели	Количество ответов					Сред. балл
	Нет (+1)	Скорее нет (+2)	Затрудняюсь с ответом (+3)	Скорее да (+4)	Да (+5)	
Удовлетворенность условиями работы	3	5	12	8	4	3,156
Удовлетворенность заработной платой	8	11	9	4		2,281
Удовлетворенность морально-психологическим климатом в коллективе	2	5	14	9	2	3,125

Анализ данных таблицы 17 свидетельствует о том, что сотрудники организации оценивают степень удовлетворенности условиями работы и морально-психологическим климатом в коллективе чуть выше среднего, но в большинстве не удовлетворены уровнем заработной платы. 59,3% сотрудников оценивают уровень заработной платы как неудовлетворительную, не соответствующую условиям и тяжести труда. 28,1% оценивают уровень заработной платы как средний и только 12,5% считают уровень своей заработной платы как хороший.

Рассмотрим степень удовлетворенности работников характером работы и заработной платой по категориям работников (таблица 18).

Таблица 18 – Характеристика удовлетворенности сотрудников условиями работы и размером заработной платы

Категории работников	Абсолютно не удовлетворен	Низкая удовлетворенность	Средний уровень удовлетворенности	Удовлетворенность выше среднего	Высокий уровень удовлетворенности
Среднесписочная численность работников. Из них:	11,1%	26,7%	33,3%	20,0%	8,9%
руководители	0,0%	0,0%	2,2%	2,2%	2,2%
работники, непосредственно занятые в производстве	4,4%	12,3%	14,3%	15,6%	6,7%
Вспомогательный персонал	6,7%	14,3%	16,8%	2,2%	0,0%

Анализ таблицы 18 свидетельствует о том, что в ООО «СтройТехМонтаж» условиями работы и морально-психологическим климатом в коллективе в большей степени удовлетворены работники группы «руководители» и в меньшей степени работники группы «обслуживающий персонал». Обобщим усредненные показатели трудового потенциала работников ООО «СтройТехМонтаж» в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка ключевых параметров трудового потенциала в баллах

Ключевые параметры	Значение	Оценка в баллах	Характеристика состояния трудового потенциала
Текучесть кадров, %	28	2	Текучесть кадров высока
Средний возраст сотрудников, лет	40,3	4	Средний возраст сотрудников находится в пределах эталонных значений
Уровень образования, % - высшее - среднее - неоконченное высшее	57,7 35,5 12,3	4	Уровень образования сотрудников организации достаточно высок, степень профессионализма находится на хорошем уровне
Повышение квалификации, %	18,9	3	Недостаточно высокий уровень
Трудовой стаж, лет	11,8	2	Низкий средний трудовой стаж

Ключевые параметры	Значение	Оценка в баллах	Характеристика состояния трудового потенциала
Степень удовлетворенности условиями работы и морально-психологическим климатом в коллективе	3,1	3	Степень удовлетворенности условиями работы в коллективе находится на среднем уровне
Степень удовлетворенности заработной платой	2,3	2	Степень удовлетворенности заработной платой находится на низком уровне

Среди работников, непосредственно занятых производством строительных работ превалирует удовлетворенность условиями работы и морально-психологическим климатом выше среднего (15,6%) и средний уровень (14,3%).

Таким образом, система управления персоналом характеризуется наличием строгой регламентации отношений руководителей подразделений и подчиненных работников. Резервы роста производительности труда в организации возможны за счет лучшей мотивации сотрудников, снижения текучести кадров данного предприятия.

Проведенный анализ позволил определить проблемы, существующие в производительности труда:

- текучесть кадров выше нормативного значения, что повлияло на снижение производительности труда;
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться и работать в полной мере, добиваясь высоких производственных показателей;
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм обеспечит повышение производительности труда.

Обобщая ключевые показатели трудового потенциала работников ООО «СтройТехМонтаж», можно сделать вывод о том, что трудовой потенциал компании находится на среднем уровне, необходимо предпринять меры по

снижению текучести кадров и совершенствованию системы управления персоналом в организации.

Таким образом, можно проводить анкетирование тех работников, которые собираются увольняться совсем или переводиться на другое место работы на этом же предприятии. Анализ материалов, полученных в результате анкетирования работников, позволит сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть кадров.

В первую очередь, руководству компании следует обратить внимание на недовольство работников заработной платой, так как данный мотив является доминирующим. Кроме материальных мотивов, возможны моральные мотивы текучести. Их можно решить с помощью введения морального поощрения:

- личную благодарность руководителя и признание им заслуг работника;
- использование грамот, благодарственных писем и т.п.

Проведение всех этих мероприятий в комплексе позволит снизить текучесть кадров, повысить морально – психологический климат в коллективе и тем самым воздействовать на стабильность персонала.

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СТРОЙТЕХМОНТАЖ»

3.1 Проблемы в производительности труда в ООО «СтройТехМонтаж»

Исследования, включающее анкетирование работников с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников данной организации ООО «СтройТехМонтаж», показало, что наиболее значимыми мотивационными факторами являются:

- финансовое вознаграждение;
- условия труда;
- соответствие оплаты уровню проделанной работы;
- объективность премиальных начислений и доплат;
- возможность карьерного роста, профессионального обучения;
- удобный график работы.

В качестве положительных мотивационных факторов работы в ООО «СтройТехМонтаж» сотрудники отмечают довольно комфортные условия труда, техническое оснащение рабочего места, хорошую атмосферу коллектива.

К негативным факторам мотивации сотрудники относят невысокие оклады, которые выплачиваются в случае невыполнения планов и недостижения определенных показателей, постоянные вычеты из размера заработной платы, конфликт интересов руководителей и их подчиненных.

Еще одним негативным фактором мотивации сотрудников является тот факт, что у большинства сотрудников в отделе продаж нет окладной части у заработной платы, то есть сумма его заработка определяется только степенью эффективности его деятельности или размером его личных продаж. В свою очередь, на эффективность деятельности влияет ряд факторов: уровень

продаж, количество клиентов и расширение клиентской базы. Достичь всех плановых показателей продаж весьма сложно, и зачастую сотрудники продаж получают минимальную оплату труда, чем очень недовольны.

Для обеспечения наиболее высокого уровня результативности своей деятельности, работники ООО «СтройТехМонтаж» должны обладать следующим рядом компетенций:

- знать и уметь использовать общие и специфические для строительной сферы;
- владеть общими и конкретными техническими знаниями о предлагаемом компанией продукте;
- знать технические характеристики и особенности услуг конкурентов;
- уметь выстраивать диалог с клиентом;
- успешно выявлять потребности клиента;
- создавать яркую профессиональную презентацию строительных проектов;
- подготавливать рекламные материалы и т.д.

Таким образом, спектр их умений и личностных качеств должен быть весьма широк, а заработная плата специалистов при этом невысока.

3.2 Разработка предложений по совершенствованию методов мотивации персонала ООО «СтройТехМонтаж»

Для повышения заинтересованности работников отдела продаж в достижении уровня эффективности, деятельности организации ООО «СтройТехМонтаж», для усовершенствования строительных услуг компании: внедрение современных технологий, форм продажи услуг. Ввести специальный вид премии, за производственные достижения, за выполнение отдельных заданий, руководящего состава, допродажу, за расширения корпоративной клиентской базы и др. Возможно разработать ключевые показатели эффективности. Ключевые показатели эффективности позволяют оценить

эффективность выполняемых действий. Их можно применять как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы показателя – возможность его измерения. КРІ – это ключевой показатель эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. В таблице 20 рассмотрим условие работы показателя – возможность его измерения.

Таблица 20 – Наиболее распространенные КРІ и система их измерения/расчета.

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещения клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать

эффективность производительности труда, но и построить эффективную систему оплаты труда.

Требования к системе KPI:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т.е. «привязаны» к целям подразделения.

I. Система начисления заработной платы как часть системы мотивации.

Система управления персоналом имеет риск быть высокочатратной и низкоэффективной в случае, если персонал не будет испытывать лояльности к компании. Для формирования лояльности сотрудников полезно иметь представление о том, что побуждает их выполнять свои обязанности наиболее эффективно, т.е. об их мотивации. Существует множество определений мотивации, но в нашем случае под мотивацией мы будем понимать процесс стимулирования сотрудников на достижение поставленных целей и выполнение задач.

Желательно, чтобы система мотивации персонала включала в себя материальную и нематериальную мотивацию. Ниже основное внимание уделено материальной составляющей – это система начисления заработной платы, к которой сотрудники любой организации наиболее чувствительны.

Система оплаты труда на основе KPI позволяет:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;

- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

II. Методика формирования системы оплаты труда

1. Определите перечень должностей (позицию) в структуре компании, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):

Уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) – Достижение цели первого уровня (план/факт).

Уровень «менеджмент» (руководители подразделений) – Достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт).

Уровень «рядовой персонал» – Достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт).

2. Определите ключевые показатели эффективности (KPI) для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры.

3. Определим порядок расчета показателей (таблица 21).

Таблица 21 – Связь целей с ключевыми показателями эффективности

№	Цели по компании	Возможные ключевые показатели эффективности и порядок расчета (измерения)
1	Коммерческая цель выполнять ежемесячный план продаж продукта (строительство дома) в размере 20 000 000 руб. в месяц на территории Иркутска в период с 01.01.21 по 31.12.21	1. Ключевой показатель эффективности – план продаж. Система измерения: (факт продаж) / (план продаж). 2. Ключевой показатель эффективности – прирост 30%. Система измерения: (фактический прирост) / (плановый прирост).
2	Коммерческая цель увеличить среднюю сумму продаж м ² на 13%	Ключевой показатель эффективности – средняя сумма продаж недвижимости. Система измерения: (фактическая средняя сумма) / (плановая средняя сумма продажи недвижимости на дату).

№	Цели по компании	Возможные ключевые показатели эффективности и порядок расчета (измерения)
3	Качественная цель увеличить количество клиентов на 10% в период с 01.04.21 до 01.10.21 на территории Иркутска	Ключевой показатель эффективности – количество клиентов в базе данных компании. Система измерения: (фактическое количество клиентов в базе) / (плановое количество клиентов в базе).
4	Качественная цель разработать и провести мероприятие для 20 клиентов (30% ключевых и 70% потенциальных) в период с 01.05.21 по 01.06.21	1. Ключевой показатель эффективности – посещение мероприятия клиентами. Система измерения: (фактическое количество посетителей) / (плановое количество посетителей). 2. Ключевой показатель эффективности – бюджет мероприятия. Система измерения: (фактический бюджет) / (плановый бюджет).

4. Определите разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (таблица 22).

Таблица 22 – Процент выполнения показателя и коэффициент

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50%		Недопустимо
Выполнение плана 51-89%	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана на 90-100%	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
Выполнение плана 101-120%	1,2	Лидерство
Выполнение плана более 120%	1,5, 2 или 1	Агрессивное лидерство или управление точностью планирования

Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для сотрудника – он не будет занижать план чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100%, а не более.

5. Сформируем мотивационную формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Определим соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате.

6. Определите формулу расчета переменной части заработной платы.

7. Выполните проверку: посчитайте все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях КРІ.

8. Оформите документ «мотивационная схема сотрудника».

Как видно из пункта 1, ключевые показатели эффективности (КРІ) различаются в зависимости от уровня должности в организационной структуре и соответствуют целям данного уровня. Эту связь на примере целей второго уровня была рассмотрена выше.

Ключевой момент в измерении показателя – отношение фактически полученного результата к плановому.

Вариант расчета показателя «Ежемесячный план продаж»:

Плановое значение показателя в месяц: 20 000 000 руб.

Фактическое значение показателя по итогам месяца: 14 740 000 руб.

Расчет процента выполнения плана = $14\,740\,000 / 20\,000\,000 * 100\% = 73,7\%$.

После того как процент выполнения плана установлен, нужно определить, какой смысл имеет полученный результат для компании.

Этот смысл отражается значением коэффициента и непосредственно влияет на заработную плату сотрудника.

Разброс процентов выполнения плана и значения коэффициентов (смысл) определяется компанией самостоятельно (на них влияют: размер зарплат для данной позиции, результат, который нужно получить, специфика рынка и продукта компании, цели, математические расчеты нормативов ФОТ).

III. Принципы формирования мотивационной формулы

Стандартная мотивационная формула имеет вид:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная (изменяемая) часть.

Если предусмотрена выплата бонусов, то:

Заработная плата = Фиксированная часть + Переменная часть + Бонус.

Соотношение между фиксированной и переменной частями будет

различаться в зависимости от целей, ситуации в компании и специфики рынка, на котором работает компания. Если мы только выводим продукт на рынок, нужна агрессивная схема, в которой фиксированная часть может составлять 30% от планового дохода, а переменная, соответственно, 70%.

Предположим, средняя заработная плата на рынке для должности «директор по маркетингу» составляет 50 000 руб. в месяц.

Складываться она может по-разному.

Например, 30% фиксированной части, т.е. 15 000 руб., и 70% переменной, т.е. – 35 000 руб. Итого: $50\ 000 = 15\ 000$ (фиксированная часть) + $35\ 000$ (плановая сумма переменной части). Это агрессивная схема, которая может использоваться, например, при выводе продукта на рынок.

Использование данной балльной системы, способствует к созданию благоприятной атмосферы справедливости во взаимодействии руководителя и подчиненных. Стимулирует рост ответственности и самостоятельности, повышает удовлетворительность сотрудников выполняемой работой и их приверженность своей организации и подразделению. Оценивая персонал таким образом, руководитель может повысить эффективность предприятия и успешно руководить им.

В итоге рассчитать какой будет экономический и социальный эффект от предложенных мероприятий по повышению производительности труда.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия позволят получить следующие социальный и экономический эффекты:

- снизится уровень текучести кадров, что позволит снизить уровень затрат, которые связаны с подбором и подготовкой кадров;

– повысится уровень производительности труда, т. к. работники будут стремиться к более высоким количественным и качественным результатам своей деятельности, поскольку будут ориентированы на отдачу со стороны общества в рамках своих интересов;

– стабилизация психологического климата в коллективе позволит создавать комфорт, что положительно повлияет на продуктивность работы.

Оценить показатели эффективности можно через снижение коэффициента текучести кадров и повышение производительности труда.

Определим для должности директор по маркетингу ключевые показатели эффективности, например:

1. KPI1 – процент выполнения плана продаж;
2. KPI2 – процент выполнения плана работы.

Чтобы установить, в какой степени каждый из выбранных KPI будет влиять на переменную часть, определим вклад для каждого из них (таблице 23).

Таблица 23 – Влияние показателя на переменную часть заработной платы

Ключевой показатель эффективности	Вес показателя, % (влияние на переменную часть)
KPI1 – процент выполнения плана продаж	50
KPI2 – процент выполнения плана работы	50
Итого	100

Как видно из таблицы 23, оба показателя влияют на переменную часть зарплаты поровну. Это означает, что достижение каждого из них одинаково важно.

Для директора по маркетингу KPI должен включать корпоративные показатели, например, прибыль предприятия в целом. Далее определим значения коэффициентов для каждого показателя (таблица 24).

Таблица 24 – Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана.

Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение плана менее 50%	
Выполнение плана 51-89%	0,5
Выполнение плана на 90-100%	1
Выполнение плана более 100%	1,5

Для упрощения дальнейших расчетов установим одинаковые значения коэффициентов для КРІ1 «выполнение плана продаж» и КРІ2 «выполнение плана работы», таблица 25 будет подходить для расчета каждого из показателей.

Возможная схема расчета переменной части (ПЧ) заработной платы

ПЧ = Плановая сумма переменной части * (Вес КРІ1 * Коэффициент КРІ1 + Вес КРІ2 * Коэффициент КРІ2).

Таблица 25 – Проверка всех возможных вариантов размеров заработной платы при всех возможных значениях КРІ (с подробной расшифровкой по некоторым значениям)

КРІ1/КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%	25000 (вариант 4)	18 750	42 500	46 250
51-89%	25 000	43 750 (вариант 3)	46 250	50 000
90-100%	25 000	26 250	50 000 (вариант 1)	52 250
>100%	25 000	43 750	53 750	56 250 (вариант 2)

Вариант 1

Выполнение плана продаж 90-100% (значение коэффициента КРІ1 = 1).

Выполнение плана работы 90-100% (значение коэффициента КРІ2 = 1).

Переменная часть (ПЧ) составляет 50% и равна 25 000 руб.

ПЧ = 25 000 руб. * (1×50% + 1 * 50%) = 25 000 руб.

Заработная плата в месяц = 25 000 (фиксированная часть) + 25 000 (переменная часть) = 50 000 руб.

Вывод: сотрудник получает плановую заработную плату,

установленную по нормативу ФОТ.

Вариант 2

Выполнение плана продаж более 100% (значение коэффициента KPI1 = 1,5).

Выполнение плана работы более 100% (значение коэффициента KPI2 = 1,5).

$$\text{ПЧ} = 25\,000 \text{ руб.} * (1,5 * 50\% + 1,5 * 50\%) = 31\,250 \text{ руб.}$$

Заработная плата в месяц = 25 000 (фиксированная часть) + 31 250 (переменная часть) = 56 250 руб.

Вывод: сотрудник получает больше на 6 250 руб. плановой заработной платы, но и выполнение плана по каждому из показателей составляет более 100%.

Вариант 3

Выполнение плана продаж 51-89% (значение коэффициента KPI1 = 0,5).
Выполнение плана работы 51-89% (значение коэффициента KPI2 = 0,5).

$$\text{ПЧ} = 25\,000 \text{ руб.} * (0,5 * 50\% + 0,5 * 50\%) = 18\,750 \text{ руб.}$$

Заработная плата в месяц = 25 000 (фиксированная часть) + 18 750 (переменная часть) = 43 750 руб.

Вывод: сотрудник получает меньше на 6 250 руб. плановой заработной платы.

Вариант 4

Выполнение плана продаж менее 50% (значение коэффициента KPI1 = 0).
Выполнение плана работы менее 50% (значение коэффициента KPI2 = 0).

$$\text{ПЧ} = 25\,000 \text{ руб.} * (0 * 50\% + 0 * 50\%) = 0 \text{ руб.}$$

Заработная плата в месяц = 25 000 (фиксированная часть) + 0 (переменная часть) = 25 000 руб.

Вывод: сотрудник получает меньше на 25 000 руб., так как переменная часть равна 0 по причине выполнения плана по каждому показателю менее 50%.

Таблица 26 – Заполненная форма, иллюстрирующая методику формирования мотивационной схемы

№	Методический порядок действий	Фактическое значение	
1	Определите должность в структуре компании	Начальник отдела маркетинга	
2	Определите ключевые показатели эффективности (KPI) для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры	KPI1 – выполнения плана продаж. Вес – 50% KPI2 – выполнения плана работы. Вес – 50%	
3	Определите порядок расчета показателей	Факт/план * 100%	
4	Определите разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения	Процент выполнения показателя	Коэффициент
		< 50%	
		51-89%	0,5
		90-100%	1
			1,5
5	Сформируйте мотивационную формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Определите соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате	50 000 = 25 000 + 25 000	
6	Определите формулу расчета переменной части заработной платы	ПЧ = плановая сумма переменной части * (вес KPI1 * коэффициент KPI1 + вес KPI2 * коэффициент KPI2)	
7	Выполните проверку: посчитайте все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI	См. выше «Проверка всех возможных вариантов размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI (с подробной расшифровкой по некоторым значениям)» (табл. 22)	
8	Оформите документ «мотивационная схема сотрудника»		

Хорошим показателем является и показатель уровня прибыли на одного клиента, хотя здесь велика роль отдела продаж. Поскольку основным «внутренним заказчиком» маркетинга является отдел продаж, то в число KPI может включаться и субъективная оценка работы маркетинга с его стороны.

Для финансового руководства важным критерием является соблюдение маркетингом утвержденного бюджета и финансовая дисциплина.

Таким образом, в работе были предложены мероприятия по повышению производительности труда, которые позволят обеспечить социальный и экономический эффекты для ООО «СтройТехМонтаж».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение производительности труда и итоги работы компании напрямую зависят от квалификации персонала и степени ее применения. Трудовые ресурсы компании представляют собой совокупность работников определенных категорий и специальностей, занимающихся достижением общей цели, направленной на получение прибыли и удовлетворение собственных материальных потребностей.

Система управления персоналом направлена на эффективное функционирование организации и хорошие взаимоотношения в коллективе. От того насколько эластична организация труда, насколько персонал самоорганизован, каковы намерения и цели сотрудников зависит какой будет система управления персоналом в организации. Для российских компаний в настоящее время наиболее важным является изучение всего разнообразия форм и технологий управления персоналом, которые применяются в более развитых и адаптированных к рыночным условиям странах. Поэтому решение теоретических, методологических и прикладных проблем управления персоналом в российских компаниях является актуальной задачей.

В строительном комплексе России используют единую систему для формирования разных систем управления персоналом, но применяют разные методы управления. Для российских компаний строительного комплекса характерны следующие основные проблемы управления персоналом:

- сложность в правильном построении системы мотивации;
- низкая производительность труда в системе управления персоналом;
- отсутствие системы обучения или ее недостаточное обеспечение;
- низкий уровень корпоративной культуры;
- сложность в подборе и отборе кадров.

Во второй главе проведен анализ производительности труда на строительном предприятии на примере ООО «СтройТехМонтаж»

Проведенный анализ позволил определить проблемы, существующие в

производительности труда:

- текучесть кадров выше нормативного значения, что повлияло на снижение производительности труда;

- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться и работать в полной мере, добиваясь высоких производственных показателей;

- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм обеспечит повышение производительности труда.

В рамках третьей главы выпускной квалификационной работы, в целях совершенствование производительности труда персонала ООО «СтройТехМонтаж» необходимо разработать ключевые показатели эффективности, тесно связанные с системой мотивации и стимулирования персонала.

Для повышения заинтересованности работников отдела продаж в достижении уровня эффективности, деятельности организации ООО «СтройТехМонтаж», для усовершенствования строительных услуг компании: внедрение современных технологий, форм продажи услуг.

Ввести специальный вид премии, за производственные достижения, за выполнение отдельных заданий, руководящего состава, допродажу, за расширения корпоротивной клиентской базы и др. Возможно разработать ключевые показатели эффективности.

Ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Их можно применять как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы показателя – возможность его измерения. КРІ – это ключевой показатель эффективности.

Чем прочнее эта связь, тем выше результаты работы предприятия.

Мотивация персонала, а именно уровень мотивации не просто связан с ключевыми показателями эффективности (KPI), а является одним из них. Основным «внутренним заказчиком» отдела маркетинга является отдел продаж, то в число KPI может включаться и субъективная оценка работы маркетинга с его стороны.

Для финансового руководства важным критерием является соблюдение маркетингом утвержденного бюджета и финансовая дисциплина. Так же важно при разработке системы KPI учитывалось, что стоимость измерения показателя не должна превышать эффект от использования данного показателя, а также что набор показателей эффективности для каждого сотрудника (подразделения) должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом (два – четыре показателя эффективности для одной должности).

Наряду с полученным экономическим эффектом очевидны и другие положительные последствия проектных предложений:

- повышение производительности труда работников;
- большая эффективность деятельности мастеров центра, а, следовательно, и увеличение выручки организации;
- снижение конфликтов, неудовлетворенности в коллективе;
- повышение лояльности работников к руководству компании, стремление следовать ее целям и миссии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 01.09.2019) // Российская газета. – 2004. – № 290.
2. О техническом регулировании : Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ (ред. от 29.07.2018) // СЗ РФ. – 2002. – № 52 (ч. 1). – Ст. 48.
3. О саморегулируемых организациях : Федеральный закон от 01.12.2007 № 315-ФЗ (ред. от 03.08.2019) // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 49. – Ст. 24.
4. О порядке ведения государственного реестра объединений работодателей и представления объединениями работодателей сведений для внесения в указанный государственный реестр» (вместе с «Правилами ведения государственного реестра объединений работодателей : Постановление Правительства Российской Федерации от 07.07.2015 № 681 // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 28. – Ст. 4245.
5. О государственном строительном надзоре в Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 01.02.2006 № 54
6. Об утверждении Перечня видов работ по инженерным изысканиям, по подготовке проектной документации, по строительству, реконструкции, капитальному ремонту объектов капитального строительства, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства : Приказ Минрегиона РФ от 30.12.2009 № 624 // Российская газета. 2010. 26 апреля. № 88.
7. Об утверждении формы свидетельства о допуске к определенному виду или видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства : Приказ Ростехнадзора от 05.07.2011 № 356 (зарегистрировано в Минюсте России 19.08.2011 № 21674) // РГ. 2011. 26 августа. № 189.

8. Боробов В. Н. Управление персоналом и мотивация в современной организации / В. Н. Боробов // Национальная безопасность / nota bene. – 2018. – № 4. – С. 493–504.
9. Буцкая А. А. Коучинг и тренинг в системе обучения и развития персонала / А. А. Буцкая, К. А. Николаева, О. А. Петриго // Молодой ученый. – 2018. – №12. – С. 247-249.
10. Бушенева И. С. Оценка эффективности обучения персонала / И. С. Бушенева, А. Д. Опарина // Новый университет. Сер. «Экономика и право». – 2017. – № 4. – С. 6-12.
11. Гершанок А.А. Проблемы и перспективы повышения производительности труда в условиях перехода к цифровой экономике / А.А. Гершанок // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 12-1. – С. 116-118.
12. Добренина К. Г. Эффективные элементы мотивации персонала / К. Г. Добренина // Таврический научный обозреватель. – 2017. – № 4–1. – С. 7-12.
13. Дусь Т. Э. К вопросу о подходах к прогнозированию развития системы непрерывного профессионального образования / Т.Э. Дусь // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 5. – С. 6-12.
14. Дусь Т. Э. Мониторинг профессиональных планов выпускников образовательных организаций среднего профессионального образования Урало-Сибирского региона / Т. Э. Дусь // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 6. – С. 7-12.
15. Камалова А. Вопросы статистического исследования производительности труда в строительстве // Вестник ИЖГТУ им. М. Т. Калашникова. – 2017. – № 2 (70). – С. 68–71.
16. Камалтдинова Р. М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях / Р. М. Камалтдинова, С. Г. Гунбина. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 96 с.
17. Каменецкий М. И. Оценка вариантов прогноза развития строительного комплекса: 2020–2030-е годы / М.И. Каменецкий // Научные труды

Института народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2012. – № 2 – С. 222–242.

18. Киевский Л. В. Градостроительство и производительность труда / Л.В. Киевский, А.С. Сергеев // Жилищное строительство. – 2015. – № 9. – С. 55–59.

19. Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова // Молодой ученый. – 2017. – №1. – С. 389-392.

20. Кудряшов В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2018. – № 2. – С. 19-24.

21. Малинина Д. И. Анализ эффективности трудовых ресурсов в строительстве / Д.И. Малинина, С.С. Лян // *Economics*. – 2018. – № 8 (9). – С. 41–45.

22. Мицкевич А. А. Сбалансированная система мотивации / А. А. Мицкевич // *Экономические стратегии*. – 2018. – №8. – С. 90–95.

23. Молодчик А. В. Концепция мотивационного механизма в саморазвивающейся организации / А. В. Молодчик // *Кадровик*. – 2012. – №5. – С. 5–11.

24. Олишевский С. Е. Текучесть кадров: психологические аспекты / С. Е. Олишевский, М. А. Тимофеева // *Управление персоналом*. – 2017. – № 7. – С. 28-39.

25. Пахлова И. В. Компетенции как основной фактор формирования кадрового ресурса в организациях принтмедиаиндустрии/ И. В. Пахлова // *Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела*. – 2014. – № 2. – С. 152–159.

26. Петраков М. А. Современные тенденции найма персонала / М. А. Петраков, А. К. Большакова // *Молодой ученый*. – 2014. – №20. – С. 371-375.

27. Попов Л. А. Анализ и моделирование трудовых показателей/ Л. А. Попов. – М.: Экономика, 2015. – 366 с.

28. Русских Е. А. Оценка эффективности корпоративного обучения специалистов / Е. А. Русских // Управление развитием персонала. – 2017. – № 2. – С. 130–142.
29. Салазкина Л. П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой / Л. П. Салазкина // Финансы и кредит. – 2013. – № 23(227). – С. 16-19.
30. Федорова М. С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии / М.С. Федорова // Молодой ученый. – 2011. – №7. – С. 6-12.
31. Хамитова Э. Ф. Факторы конкурентоспособности персонала в современных условиях / Э. Ф. Хамитова, М. М. Гайфуллина // Экономика и социум. 2019. - № 4.– С. 513–516.
32. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирования труда / О.П. Чекмарев, В.Г. Мерман / Питер. 2017. – 16 с.
33. Шестакова Е. В. Трудовые отношения и заработная плата / Е. В. Шестакова // СПС Консультант Плюс. – 2019.
34. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru>
35. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>
36. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/statisticdata/>
37. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unece.org/pxweb/>
38. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/d01/
39. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://motivtrud.ru/PCost/umk/MSpeob2013.pdf>
40. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.i-feel-good.ru/articles/55-motivaciya-personala.htm>
41. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-feel-good.ru/articles/55-motivaciya-personala.htm>

42. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro-psixology.ru/socialno-psixologicheskie-fenomeny/134-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html>

43. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: cyberleninka.ru/article/n/naznachenie-sistemy-motivatsii-personala-predpriyatiya-i-printsipy-ee-formirovaniya (дата обращения: 21.05.2019).

44. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/rates/79a3cc004a41fc37bdd8bf78e6889fb6

45. [Электронный ресурс] : офиц. сайт / Умный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.smartmanage.ru/deels-124-1.html>

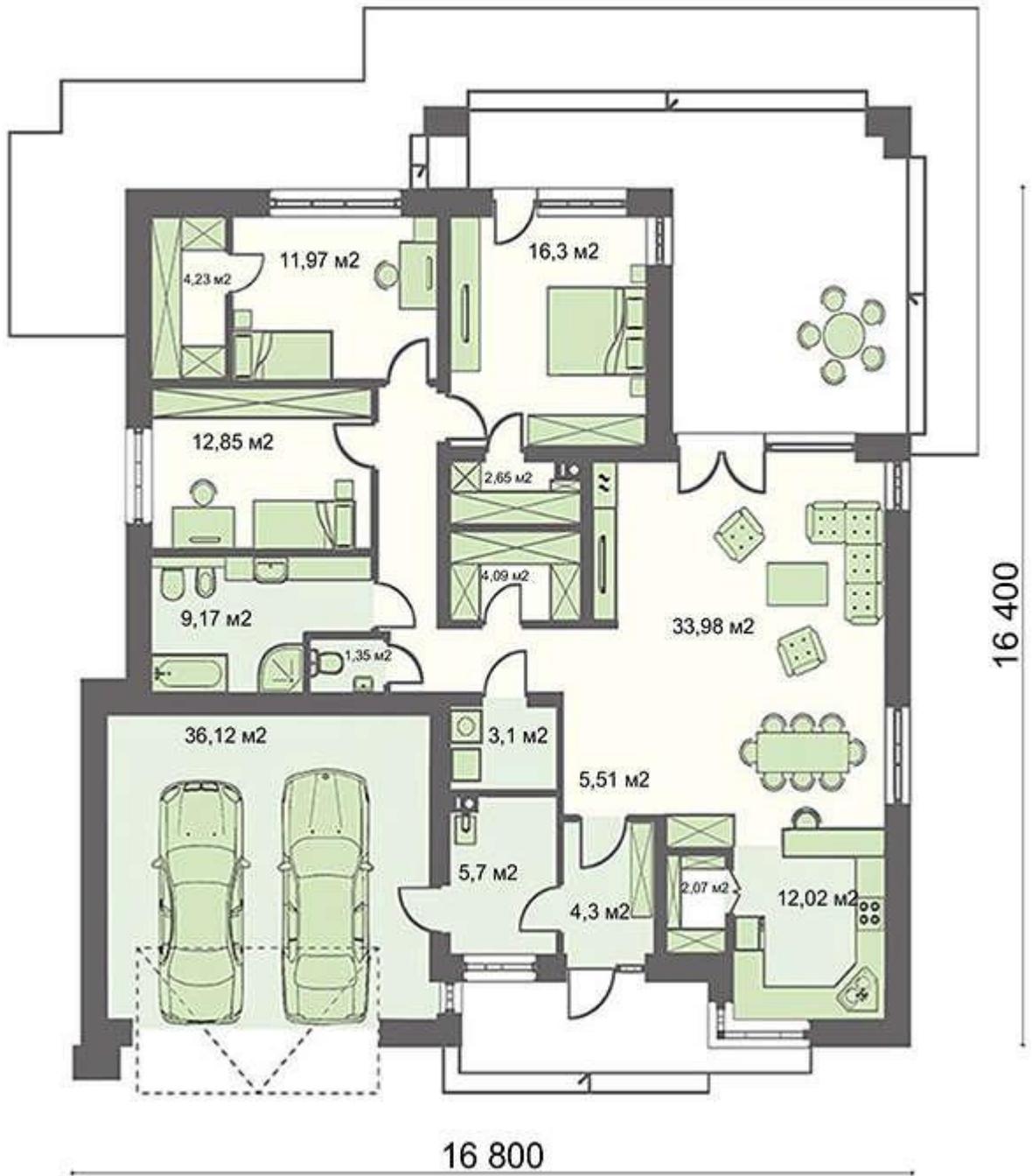
46. [Электронный ресурс] : офиц. сайт / Директор по персоналу. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66168-qqq-16-m7-20-07-2017-otsenka-effektivnosti-zatrat-na-personal>

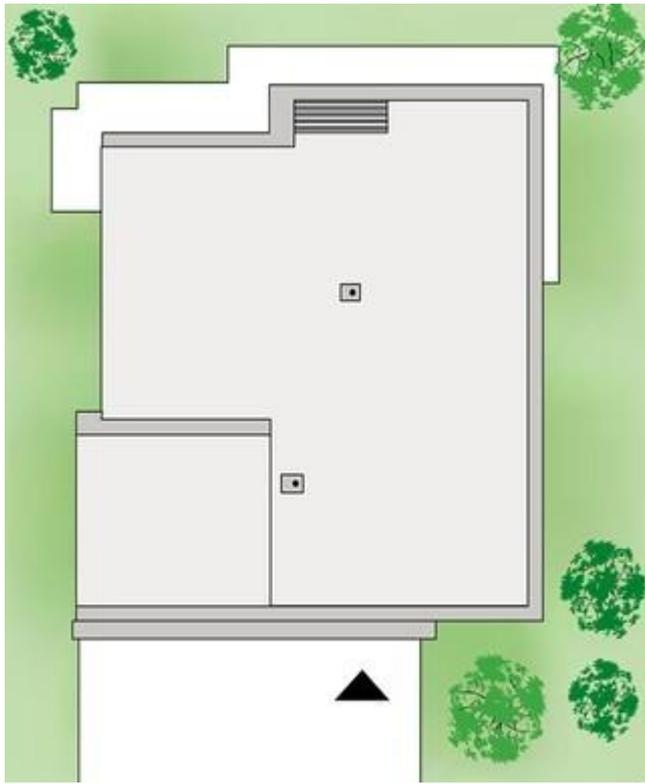
ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Проектная документация

4М7128 Одноэтажный дом с гаражом на два автомобиля

Артикул	4М7128
Количество этажей:	1
Общая площадь:	173.50 м ²
Жилая площадь:	138.26 м ²
Высота дома:	4.47 м
Высота потолка:	2.80 м
Угол наклона кровли:	4 °
Количество спален:	3
Количество санузлов:	2
Гараж:	Гараж на два авто
Минимальный размер участка(длина):	24.40 м
Минимальный размер участка(ширина):	24.80 м
Площадь застройки:	227.14 м ²
Материалы:	
Стены:	газобетон, керамические блоки
Перекрытие:	монолитное перекрытие
Кровля:	ПВХ мембрана
Фундамент:	монолитная лента





ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета для исследования трудового потенциала работников и степенью их удовлетворенности условиями труда

Ваш пол (подчеркнуть) М/Ж

Возраст (отметить столбец)

до 30 лет	31-35 лет	36-45 лет	46-50 лет	старше 50 лет	Пенсионный

Общий трудовой стаж (отметить столбец)

До 5 лет	От 5 до 10	От 10 до 15	От 15 до 20	Свыше 20	Свыше 25

Стаж работы в организации (отметить столбец)

До 5 лет	От 5 до 10	От 10 до 15	От 15 до 20	Свыше 20	Свыше 25

Образование (отметить столбец)

Высшее	Среднее профессиональное	Начальное профессиональное	Другое

Отметьте столбец, который в наибольшей степени характеризует ваш ответ на поставленный вопрос:

№	Вопросы	Нет	Скорее нет	Затрудняюсь с ответом	Скорее да	Да
1.	Нравится ли Вам Ваша работа?					
2.	Вам нравится большинство ваших коллег?					
3.	Можно ли сказать, что Ваши коллеги всегда придут на помощь к Вам?					
4.	Вы удовлетворены условиями труда?					
5.	Устраивает ли Вас размер заработной платы?					