

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.п.н., профессор

_____ / И.В. Резанович

«__» _____ 2019г.

Повышение качества труда молодых рабочих на примере ООО «ЖБИ 75»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.03 2019.561ВКР

Консультант

по экономической части

к.э.н., доцент

_____ / Е.А. Резанович

«__» _____ 2019 г.

Руководитель

к.п.н., доцент

_____ / С.В. Чистякова

«__» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ-593

_____ / У.В. Бреусенко

«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель

_____ / М.Р. Пяткова

«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ТРУДА МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Сущность понятия качество труда. Определение понятия качество труда и адаптация.....	6
1.2 Классификация адаптивных процессов. Факторы, воздействующие на качество труда в процессе адаптации.....	10
1.3 Опыт зарубежных и отечественных исследователей качества труда в процессе адаптации.....	20
АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЖБИ 74»	26
2.1 Общая характеристика предприятия.....	26
2.3 Кадровый аудит организации ООО «ЖБИ 74».....	57
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАЧЕСТВА ТРУДА В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЖБИ 74».....	62
3.1 Анализ системы адаптации предприятия ООО «ЖБИ 74».....	62
3.2 Рекомендации к совершенствованию системы адаптации как фактора воздействующего на качество труда молодых сотрудников предприятия ООО «ЖБИ 74».....	64
3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию программы адаптации молодых сотрудников предприятия ООО "ЖБИ 74"	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	99

ВВЕДЕНИЕ

Одним из условий развития экономики является становление пласта предпринимателей. Сегодня предпринимательская деятельность выступает фундаментом, на котором стоит двигатель рыночных отношений.

Развитие данного института дает возможность избежать макроэкономических последствий кризисов, создавать рабочие места, бороться с инфляцией. Для развития предпринимательства сегодня недостаточно владеть капиталом, необходимо грамотно принимать управленческие решения. В угоду рынку, предприниматели развивают интенсивные подходы в своих организациях, оптимизируют ресурсы, сокращают издержки.

Одним из факторов интенсификации производства выступает управление персоналом. Осуществление качественного менеджмента служит надежным инструментом в становлении качества и количества выпускаемых товаров или услуг.

Развивая подходы к менеджменту, особое внимание стоит уделить развитию моделей систем управления персоналом. Система управления персоналом – совокупность принципов, методов, стратегии и политики в области взаимодействия субъектов предприятия.

Менеджмент двадцать первого века – сложная система, представляющая совокупность бизнес-процессов. Развитие менеджмента есть ни что иное как развитие экономической инфраструктуры, поскольку организация является ключевым звеном экономики. Различные подходы в данном научном направлении основываются на теории и практике, историческом опыте, ментальности, региональных особенностях. Однако во всей своей дифференциации, развитие менеджмента представляет собой решение ряда весьма прагматичных задач – задач повышения качества бизнес процессов.

К бизнес-процессам следует относить все то, что воздействует на конечные произведенные товары, услуги, работы: начиная с грамотного выбора поставщика – заканчивая сбытовой политикой.

Изучая бизнес-процессы предприятия, можно наблюдать, что зависимость качества конечного продукта напрямую зависит от совокупного навыка сотрудников компании. Формирование навыков и компетенций сотрудников в данном контексте – приоритет компании. При этом формирование кадрового потенциала начинается за долго до прихода сотрудника в организацию. Ключ к поиску решения повышения качества совокупных навыков – адаптация.

Цель исследования – изучить теоретические аспекты повышения качества труда молодых сотрудников организации, разработать модель адаптации персонала на примере компании ООО «ЖБИ 74»

Исходя из актуальности выбранного вопроса, сформулируем *исследовательские задачи* для достижения поставленной цели:

1. Анализ учебно-методической, научной и периодической литературы, удовлетворяющей поставленной проблематике;
2. Сопоставление и классификация систем адаптации персонала;
3. Обобщение накопленных теоретических знаний и поиск наиболее эффективной системы адаптации персонала;
4. Анализ хозяйственной деятельности предприятия и организации кадрового аудита, анализ адаптационных систем на примере ООО «ЖБИ 74»;
5. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации ООО «ЖБИ 74».

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ЖБИ 74»

Предмет исследования – система адаптации молодых сотрудников ООО «ЖБИ 74»

Степень разработанности проблемы отражается в работах отечественных и зарубежных исследователей менеджмента, таких как Самыгин С. И., Столяренко

Л. Д., Налчаджян А. А., Травин В. В., Дятлов В. А., Кобзева В. В., Баранова Г. В., Браун Ф., Монди Р., Уэйн Н., Роберт М.

Работы данных исследователей в полной мере отражают теоретическую и практическую сущность реализации адаптационных систем с учетом современных требований к реализации бизнес-процессов.

Методы исследования используются в работе удовлетворяют научности работы. В работе использованы такие исследовательские, общенаучные методы, как: анализ теоретического материала, метод синтеза информации, метод наблюдения, метод описания, метод сравнения, эвристический метод, метод индукции.

Структура работы. Данная выпускная квалификационная работа состоит из двух глав: первая глава отражает теоретические изыскания, вторая глава заключается в исследовании проблем внутренней и внешней среды организации, выявлении проблемных аспектов адаптации на примере ООО «ЖБИ 74». Наряду с основной частью работа включает в себя введение, заключение, библиографический список.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ТРУДА МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность понятия качество труда. Определение понятия качество труда и адаптация

Развитие экономической деятельности приводит в движение многие процессы системы управления организацией. На сегодняшний день недостаточно вложения экономических и материальных ресурсов для создания эффективного предприятия. Помимо финансов существует необходимость в подготовке сотрудников к решению локальных проблем, подготовки к специфическим особенностям работы отрасли и организации.

Подготовка кадров есть ни что иное, как залог обеспечения качества производства товаров, оказания услуг или работ.

Развитие науки формирует пласт знаний, направленный на совершенствования системы подготовки сотрудников. Наибольшее влияние на наш взгляд оказывает компонент подбора и адаптации персонала. Рассматривая данные аспекты, отметим, развитие менеджмента в мире создает ряд под отраслей, направленных именно на ввод сотрудников в суть должностных обязанностей.

Изучая процесс управления персоналом как инструмент интенсификации деятельности организации, обратимся к понятиям и категориям. Пропедевтическим этапом в данном контексте выступает понятие «качество труда».

Качество труда – одна из важнейших категорий, которая влияет на объемы выпуска продукции.

Обращаясь к отечественным исследователям, следует отметить вклад Ткаченко А.А., который дал следующее определение качеству труда: «Качество труда, системная характеристика конкретных видов труда, определяемая совокуп-

ностью физических, интеллектуальных, культурных, образовательных, квалификационных, профессиональных и других качеств рабочей силы [13 с.45].

Эти характеристики обеспечивают возможность удовлетворять требования к сложности, напряжённости, интенсивности труда со стороны общества и к конечным результатам труда, его значимости. Чем выше качество труда, тем выше эффективность удовлетворения требований к труду и результатов труда.

На данный аспект в ещё большей мере влияют такие количественно не измеряемые характеристики, как творческие способности, проф. навыки, предприимчивость, мобильность. В современной отечественной экономике сущностью качества труда выступает, прежде всего, понятия «дисциплина» и «отношение к работе».

Качество труда включает не только объективные, измеряемые характеристики, но и субъективные, количественно не измеряемые (например тип набора навыков, требуемых от работников определённой организации). Качество труда зависит, прежде всего, от уровня образования и обучения рабочей силы. Выявление и поддержание необходимого уровня навыков – задачи современного предпринимателя.

Оценка качества труда – это сравнительная оценка, которая представляет собой сопоставление характеристик живого труда, взятого за эталон. Сравнительная оценка способствует развитию как профессиональных, так и личностных качеств работника, которые необходимы не только конкретному работнику для эффективного труда на данном рабочем месте, но и желательны для достижения трудовых целей коллектива.

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения. Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные

цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация исходя из своих целей и задач предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации.

Рассмотрим это понятие более подробно. Для этого составим сравнительную таблицу сущности основных подходов к адаптации.

Таблица 1 – Сущность адаптации с позиции различных авторов

№	Исследователь	Сущность подхода
1.	Самыгин С. И.	Определяет процесс адаптации как приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. В своих трудах автор делает упор на профессиональное становление (чаще молодых специалистов), а не совокупное воздействия факторов. [1]
2.	Травин В. В.	Разрабатывает подход к системе адаптации в первую очередь как к системе социальных норм. Адаптация – введение сотрудника в профессиональную деятельность с учетом потребностей организации, потребности сотрудника, а также соблюдение формальных и не формальных процедур вхождения в служебный состав организации [4 с.80].
3.	Гнатюк М. А.	Основной упор делает на многокатегорийность данного понятия, рассматривая адаптацию как

		<p>профессиональное ориентирование с учетом психофизиологических факторов. Склоняется к мнению, что процессы адаптации начинаются задолго до прихода человека в организацию, связывая их с особенностями воспитания трудового потенциала молодежи.</p>
4.	Уэйн Н., и М. Роберт.	<p>Определяют адаптацию в широком смысле как процесс взаимодействия личности с окружающей средой, ведущий к преобразованию среды в соответствии с потребностями, ценностями личности или к преобладанию зависимости личности от среды. Адаптация – процесс становления равновесия в системе «человек – профессиональная среда», которое проявляется в эффективности и качестве труда, в удовлетворенности человека процессом труда, его результатом, собой как профессионалом, взаимоотношениями в коллективе.</p>
5.	Брауна Ф.	<p>«Адаптация – экономия времени и денег». Таким высказыванием автор выражает свою позицию к процессам адаптации: затрачивая средства на данный аспект, возможно увеличить прибыль и сократить издержки в будущем.</p>
6.	Эдгара Штейна	<p>«Процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».</p>
7.	Кибанов А.Я.	<p>Сходится во мнении с другими авторами по вопросу определения, однако выделяет ключевые цели:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> – уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; – снижение озабоченности и неопределенности у новых работников; – сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; – экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; – развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой; – повышения выработки нового сотрудника; – увеличение качество производимых товаров, услуг, работ.
--	--	---

Таким образом, следует сделать вывод о том, что адаптация – процесс профессионального определения сотрудника на новом месте работы с учетом физических и психологических особенностей коллектива и индивидуума, овладение первичными профессиональными знаниями, умениями и навыками для осуществления профессиональной деятельности.

1.2 Классификация адаптивных процессов. Факторы, воздействующие на качество труда в процессе адаптации

Поскольку компания потратила средства и время на поиск работника и уже сделала выбор, появляется обоснованная заинтересованность сохранения данной должности за работником, поскольку от качества и интенсивности его труда зависит конкурентоспособность организации.

Статистика свидетельствует, что наибольшее количество увольнений среди сотрудников приходится на время профессиональной адаптации. Основные причины увольнения – несовпадение ожиданий и действительности, а также сложности адаптационного процесса.

Сотруднику нужна адекватная оценка труда в форме зарплаты и премий; социальная защищенность (оплачиваемые отпуска, больничные листы и так далее); гарантии роста и развития; оговоренный участок работы с определенными правами и обязанностями; комфортные условия труда; творческое взаимодействие с другими сотрудниками.

Иерархия ожиданий зависит от индивидуальных особенностей личности, конкретной ситуации. В свою очередь, организация ожидает от вновь принятого квалифицированной работы, проявления личных и деловых качеств, соответствующих целям организации, эффективного взаимодействия с коллективом для решения производственных задач, точного исполнения указаний руководства, соблюдения трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка, принятия ответственности за свои поступки.

Обратимся к классификации адаптации сотрудников.

Выделяют четыре вида адаптации:

– Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

– Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.

– Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.

– Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных факторов. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе.

Задача кадрового менеджера заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности.

Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен. Адаптация начинается с общей ориентации, включающей информирование об организации в целом и структурном подразделении, где предстоит работать новичку. В результате сотрудник знакомится с историей фирмы, характером деятельности, структурой управления, узнает имена руководителей, правила внутреннего распорядка.

Общую ориентацию может проводить кадровая служба с участием непосредственного начальника подразделения, используя как традиционные беседы и демонстрации, так и специальные видеофильмы, брошюры и возможности цифрового мира.

Различают четыре фактора воздействующие на процесс адаптации сотрудника: профессиональный, психофизиологический, социально-психологический, организационный (рисунок 1).

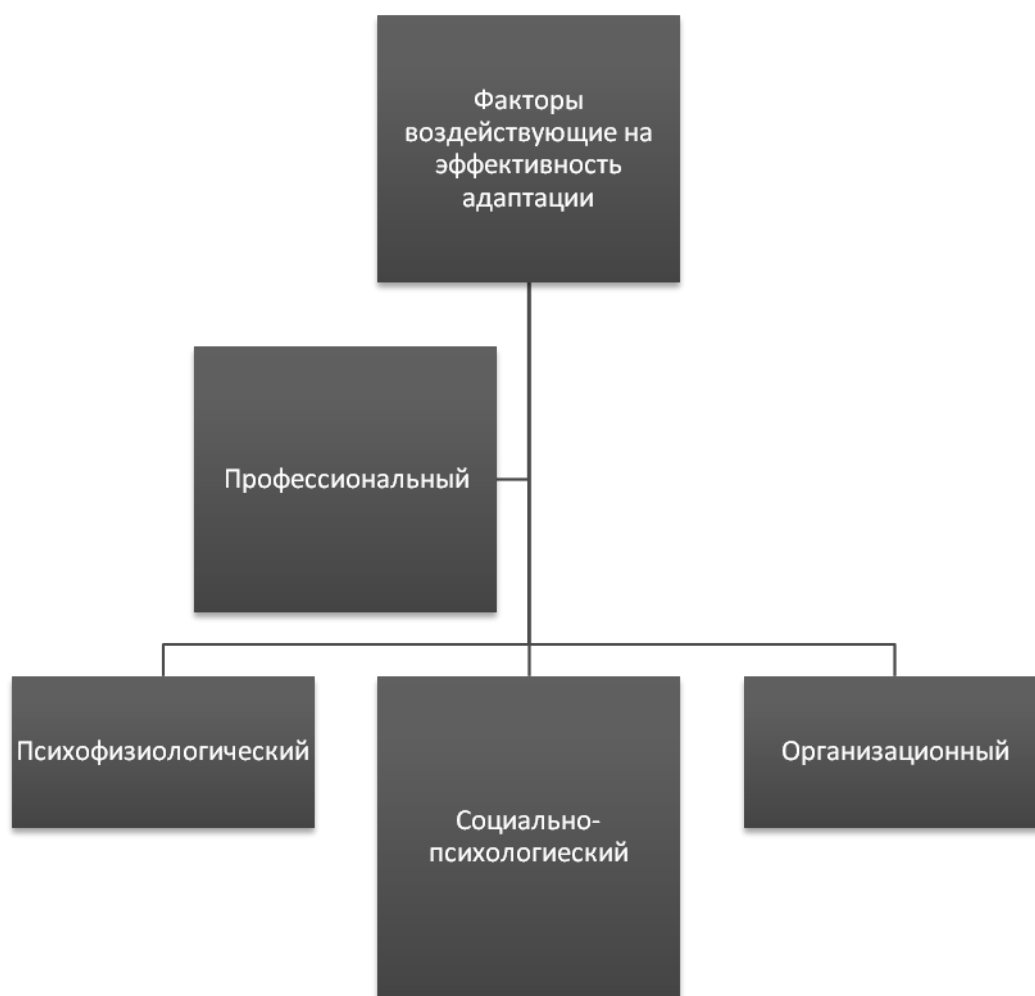


Рисунок 1 – Компоненты адаптации специалиста

Профессиональная адаптация, как фактор, заключается в освоении профессиональных навыков, умений, знаний, уяснении специфики работы. Каждый новый сотрудник проходит стадию ученичества, форма которого зависит от характера организации и предыдущего опыта работы. На данной стадии выявляются профессиональные пробелы, которые воздействуют на качество работы коллектива, или же непосредственно сотрудника.

На производственных предприятиях практикуется наставничество, когда опытный работник передает знания и навыки молодому специалисту в процессе делового общения на рабочем месте. Очень распространен инструктаж – наглядная демонстрация приемов и навыков работы.

Конечно, если новичок уже имеет опыт работы по данной специальности, то наставничество и инструктаж принимают форму обмена профессиональными знаниями с целью выработать навыки, наиболее приемлемые для достижения целей данной организации. В современных крупных корпорациях используют такую форму обучения на рабочем месте, как ротация. Она заключается в краткосрочной работе нового сотрудника на разных должностях в разных подразделениях. Это позволяет относительно быстро изучить работу коллектива в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.

Психофизиологический фактор адаптации – приспособление сотрудника к условиям труда и отдыха. Данная форма адаптации наиболее важна для производственных предприятий и организаций, где используется сложная технология и существует опасность получения производственных травм. В качестве критериев психофизиологической адаптации выступают состояние здоровья, уровень тревожности, динамика работоспособности и утомления, активность поведения. Для оценки адаптации на данном уровне используются показатели энергозатрат, состояния дыхательной, сердечно-сосудистой систем и т. п.

Условия труда в офисах и торговых фирмах, как правило, стандартны, но новичку требуется некоторое время, чтобы подстроиться под ритм работы, интенсивность психофизических нагрузок. Психофизиологическая адаптация проходит быстро и безболезненно и определяется главным образом состоянием здоровья и правильной организацией режима труда и отдыха в соответствии с принятыми санитарно-гигиеническими нормами.

Организационный фактор в данном случае выступает как подготовка должностных инструкций, организация рабочего пространства. Характеризуется приспособлением личности к требованиям профессиональной деятельности, овладением способами ее осуществления, выработкой оптимального режима выполнения профессиональных функций. Наблюдается перестройка психических процессов и свойств в соответствии с условиями и требованиями деятельности.

Происходит профессионализация восприятия, памяти, мышления, эмоционально-волевой сферы, формируются профессионально важные качества.

Каждый старается обустроить рабочее место по-своему. В данном случае речь идет об эргономике труда – соблюдении неформальных традиций к которым привыкает сотрудник. Данный компонент благоприятно сказывается на психологическом комфорте сотрудника.

Социально-психологический фактор адаптации включает в себя работу в коллективе: знакомство, принятие психотипов содержащихся в коллективе, умение организовать работу в условиях коллектива. Предполагает вхождение молодого специалиста в профессиональную систему межличностных отношений, принятие новой социальной роли, норм поведения, традиций, культуры.

Так, наиболее простой процесс адаптации проходит низшее звено организационных отношений, поскольку централизация управления сокращает количество субъектных связей. Чем выше уровень и статус нового человека в организации, тем сложнее процесс адаптации. Данный показатель говорит о наличии большого числа взаимодействия, как с руководством, так и с подчиненными.

Помимо вышеперечисленных подходов к классификации факторов воздействующих на процесс адаптации следует выделить несколько иной подход.

По субъект-объектному принципу можно выделить такие категория адаптации как:

1. активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

2. пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

С позиции воздействия на сотрудника:

1. прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;
2. регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

По уровню:

1. первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

2. вторичная – при последующей смене работы.

По направлениям:

1. производственная;

2. непроизводственная.

Последний подход к классификации определяют ряд подклассификационных компонентов.

Производственную адаптацию необходимо рассматривать в двух аспектах: профессиональном и социально-психологическом. При этом процесс адаптации имеет несколько важных этапов. Профессиональная адаптация всегда связана с переходом на новые режимы, изменением ролей, то есть с определенной перестройкой личности.

Успех этой перестройки во многом зависит от соответствия установок личности и новой среды, а также наличия у человека резервных установок, возникающих в ходе профессионального обучения и предшествующего личного опыта.

По содержанию и по форме процесс профессиональной адаптации – это процесс приспособления деятельности. Поэтому он зависит, прежде всего, от профессиональной идентификации (освоения профессии, своего рода слияния с ней).

Для профессиональной идентификации необходимы технологические и психологические предпосылки: специальные знания, а также соответствие между способностями молодого специалиста и характером профессиональной деятельности. Профессиональная идентификация связана с выполнением специалистом функциональных обязанностей, а также его участием в деятельности научно-технических обществ, научно-технических конференциях,

выполнением исследовательских тем. Идентификация – ключевой фактор производительности труда.

Следует иметь в виду, что проблемы профессиональной идентификации перекрещиваются с проблемами адаптации молодого специалиста в определенном трудовом коллективе. Однако эти процессы не тождественны, между ними могут возникать и противоречия. Например, стремление к профессиональной идентификации может способствовать процессу адаптации в определенном коллективе и, наоборот, может тормозить его. Это зависит от многих факторов: организации труда, степени соответствия содержания труда квалификации, идентификации с непрофессиональными ролями, вытекающими из позиции пришедшего специалиста.

Из практики известно, что каждое предприятие стремится адаптировать своих работников. Однако при этом интересы предприятия не всегда соответствуют интересам личности. Удовлетворение трудом является важнейшим условием адаптации. Нанимателям и работникам кадровых служб следует иметь в виду, что совокупность молодых специалистов, при всех ее общих чертах, вместе с тем неоднородна в демографическом, психологическом, интеллектуальном отношении.

Эта неоднородность проявляется в требованиях, предъявляемых к характеру труда. Неодинаковы и требования, предъявляемые к молодым специалистам, на различных предприятиях. Там, где содержание и условия труда тормозят научно-технический и служебный рост, возникают противоречия в процессе профессиональной идентификации и адаптации на данном предприятии между интересами личности и предприятия. Полагаем, нет оснований считать, что возникновение и обострение такого рода противоречий неизбежно. Однако оно вполне возможно.

При изучении вопроса адаптации как фактора повышения производительности и качества труда особое внимание стоит уделить уровням адаптации сотрудника.

При рассмотрении этапов включения специалиста в производство выделяется адаптация первичная и вторичная.

Первичная адаптация осуществляется в период первоначального включения молодых сотрудников (не имеющих опыта профессиональной деятельности) в деятельность профессиональной группы.

Вторичная адаптация – процесс приспособления специалиста к изменениям профессиональной деятельности, вызванным его переходом на новое место работы, в другой коллектив, техническими, технологическими и организационными нововведениями. Выделяются следующие основные характеристики вторичной адаптации:

- освоение новой трудовой деятельности происходит на базе предшествующего профессионального опыта;

- в процессе продвижения специалиста по служебной лестнице социально-психологическая и организационная адаптация осуществляются значительно легче, так как он уже обладает навыками и умениями общения в производственном коллективе, у него частично сохраняется структура общественных и административных контактов;

- основным объектом вторичной адаптации является профессиональная сфера.

Рассмотрим процесс адаптации через призму иерархии этапов исполнения.

С данной позиции адаптации выделим основные стадии данной категории. Данные стадии являются типовыми, отражают усредненную модель системы психологической, физиологической и профессиональной адаптации специалиста. Стоит отметить, временные рамки в данном случае ограничиваются (как правило) средним сроком стажировки перед вступлением в должность. Период занимает от 1 до 3 месяцев, исходя из специфики организации, должностных обязанностей и требований к специалисту.

Рисунок 2.

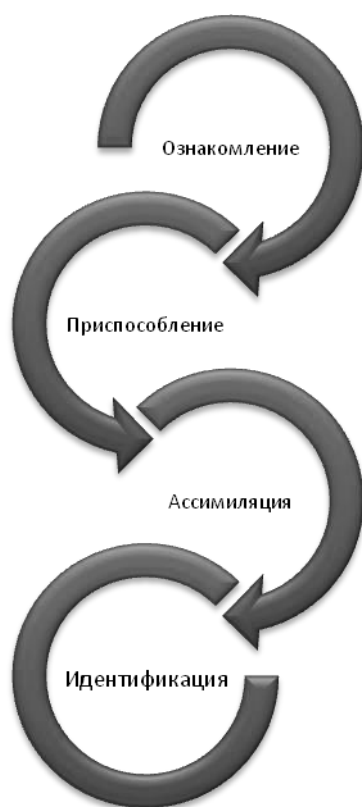


Рисунок 2 – этапы адаптации специалиста

К основным стадиям профессиональной адаптации относятся:

1. Ознакомление. Получение специалистом информации о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.
2. Приспособление. Переориентация работника, сопровождаемая признанием новой системы ценностей с сохранением прежних установок.
3. Ассимиляция. Приспособление к среде, идентификация с новой группой.
4. Идентификация. Отождествление личных целей с целями организации.

Результатом процесса адаптации является состояние адаптированности специалиста. Адаптированность – динамическое равновесие в системе «человек – профессиональная среда», проявляющееся в успешности деятельности. Полная профессиональная адаптация измеряется временем, которое требуется специалисту для того, чтобы достичь нормативного уровня выполнения профессиональной деятельности. Оптимальный срок профессиональной адаптации для большинства молодых специалистов составляет около полугода.

Адаптация к внутригрупповым отношениям заканчивается раньше профессиональной (1-3 месяца).

1.3 Опыт зарубежных и отечественных исследователей качества труда в процессе адаптации

Западные исследователи менеджмента утверждают, что 80% потенциального качества основывается на стратегическом подходе в отборе и обучении кадров. Так, немецкие ученые Кармьер Р., и Кнеппель Х., утверждают, что развитие теоретической базы и осознанного ценностно-ориентированного отбора кадров обеспечивают идентичность ценностным ориентирам компании, что воздействует на качество выпускаемой продукции. При этом, те же ученые утверждают, что достаточно сложно научно обосновать те или иные качества приемлемые для отрасли, ссылаясь на общекультурную и профессиональную идентичность в подборе кадров с дальнейшей адаптацией к сложившимся ценностям.

В свою очередь, крупные американские компании, для поддержания качества выпускаемой продукции увеличивают расходы на пропедевтический менеджмент – менеджмент до входа в коллектив и расходы на адаптивные программы. Так, за последние 20 лет, затраты на поиск и адаптацию молодых специалистов в среднем выросли с 0,8 от средней заработной платы по вакансии до 5. Таким образом, можно сделать вывод о том, что повышения качество труда требует не малых затрат, с учетом современных особенностей экономики.

Теоретический анализ аспектов адаптации показывает наличие фундаментальных принципов адаптации как фактора повышения качества труда.

Отечественные подходы на примере работ Травина обобщают выводы западных коллег, и выстраивают принципы успешной адаптации:

1. Принцип потребностей индивидуума
2. Принцип соблюдения этапов адаптации
3. Принцип управления адаптации

Наряду с этим отечественный менеджмент выделяет ряд факторов. Рассматривая адаптацию как целостный процесс, Гнатюк отмечает, что на эффективность данного процесса влияют ряд факторов. Данную категорию следует разделить на субъективные и объективные значения.

Субъективные характеристики специалиста:

1. Социально-демографические:

Возрастной фактор. Отмечается двустороннее влияние возраста на успешность адаптации. С одной стороны, адаптационные возможности молодого специалиста выше, в пожилом возрасте они значительно снижаются; с другой – с возрастом накапливается опыт уравнивания с профессиональной средой.

Гендерная принадлежность. В рамках многих исследований менеджмента встречаются данные гласящие, что в профессиональной адаптации женщин на первый план выступает социально-психологический аспект, в то время как мужчины адаптируются прежде всего к деятельности.

Семейное положение. Наличие собственной семьи делает специалиста представителем малой социально-психологической группы со своими интересами, нормами. В дальнейшем он вынужден корректировать свое профессиональное поведение в соответствии с принадлежностью к данной группе. Отсутствие семьи, с одной стороны, позволяет специалисту больше времени уделять работе, с другой – снижает его удовлетворенность жизнедеятельностью, поскольку он лишен необходимых компонентов жизненного равновесия.

2. Физиологические особенности. На сегодняшний день в мире наблюдаются позитивные тенденции привлечения и людей с ограниченностью физических способностей. Данный фактор накладывает особые обязательства на организацию в рамках адаптации сотрудника. Соблюдение данной тенденции амбивалентно: с одной стороны, предприятие обязуется создать необходимые условия для сотрудника, что влечет за собой определенные издержки, с другой стороны – в

рамках законодательства присутствует особые привилегии для организаций привлекающих к сотрудничеству подобную категорию граждан.

3. Эмоциональная стабильность. Особое место занимает компонент эмоциональности. Более эмоциональные субъекты способны на быструю профессиональную адаптацию, но возможно негативные последствия со стороны принятия субъекта коллективом.

4. Адекватная самооценка. Резко завышенная самооценка может создать на определенном этапе деятельности зону постоянных неудач, сниженную мотивацию. Заниженная самооценка способствует развитию пассивности, боязни ответственности, снижению субъективной вероятности успеха.

5. Активность личности. Под активной адаптацией понимается стремление нового специалиста воздействовать на профессиональную среду с целью ее изменения. Низкий уровень личностной активности характеризует пассивную адаптацию к среде. Наиболее эффективной является адаптация как процесс активного приспособления сотрудника к изменяющимся условиям профессиональной деятельности.

6. Пред адаптивный уровень знаний, умений, навыков. Данный фактор влияет на профессиональную адаптацию, поскольку деятельность специалиста напрямую зависит от его предшествующего места работы, обучения, воспитания, квалификации.

7. Социальная и профессиональная готовность к деятельности:

- установка на преодоление трудностей;
- настроенность на профессиональную деятельность;
- ожидание успеха.

8. Соответствие реальной и требуемой компетентности специалиста. Преобладание реальной компетентности над требуемой приводит к снижению мотивации, разочарованию, так как для специалиста важно, чтобы был востребован весь имеющийся у него профессиональный опыт.

Преобладание требуемой компетентности над реальной приводит к полной или частичной профессиональной непригодности специалиста к данному рабочему месту. Возможны ситуации, когда молодой специалист просто неадекватно оценивает свою компетентность, сделав поспешные выводы по результатам случайных наблюдений (недооценка) либо не оценив основательно содержание деятельности, которой ему придется заниматься (переоценка).

Объективные характеристики:

1. Условия труда. Под условиями труда понимается совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

2. Организация технологического процесса. Содержание производственных заданий, особенности нормирования и оплаты труда, стимулирование успешного выполнения производственных заданий, систематический анализ допущенных адаптантом ошибок, обучение посредством примера, задание темпа включения специалиста в технологический процесс и т. д.

3. Режим труда и отдыха. Режим труда и отдыха – чередование периодов работы и перерывов, устанавливаемое на основе анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работников.

Исходя из разработанных факторов и принципов, схематически отобразим содержание данной системы. Рисунок 3.

Таким образом, данная модель способна соблюсти все теоретические и практические рекомендации и факторы, воздействующие на процесс адаптации. Отметим, данная схема носит рекомендательный характер, соблюдая основные технологии системы адаптации, учитывая опыт отечественных и зарубежных менеджеров. Ключевую позицию в данной модели занимает процесс контроля. Благодаря эффективной системе контроля, возможно наблюдать и корректировать процесс адаптации на каждом этапе. Суть контроля заключается в применении

триединства системы контроля (входной, промежуточный, итоговый) в рамках стандартной модели ISO:9001.

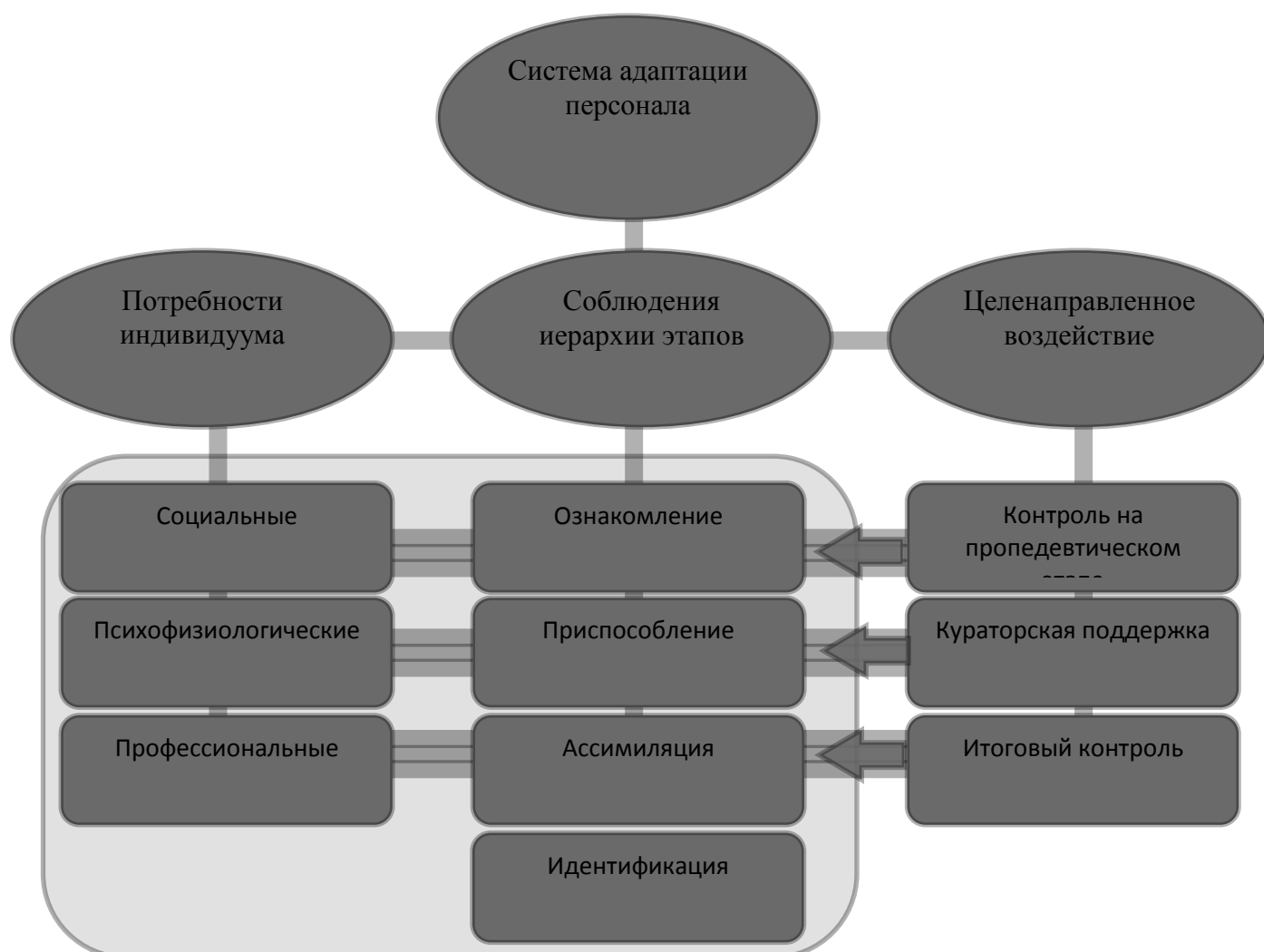


Рисунок 3 – Система адаптации
сотрудников организации

Вывод по главе 1

Развитие менеджмента способствует интенсификации труда на предприятиях Российской Федерации. Изучая закономерности управления персоналом возможно определить компоненты, наиболее подверженные рискам. В рамках системы управления персоналом следует выделить подсистему, направленную на становление профессиональных качеств сотрудника, молодого специалиста

организации – процесс адаптации. Адаптация – процесс профессионального определения сотрудника на новом месте работы с учетом физических и психологических особенностей коллектива и индивидуума, овладение первичными профессиональными знаниями, умениями и навыками для осуществления профессиональной деятельности. Именно процесс адаптации во многом обуславливает качество и интенсивность труда молодых сотрудников.

Процесс адаптации включает в себя ряд этапов, таких как:

1. Ознакомление
2. Приспособление
3. Ассимиляция
4. Идентификация

Наряду с соблюдением иерархии, для эффективного определения кадрового ресурса следует учесть ряд факторов, воздействующих на успех процесса. По укрупненной модели, формально следует разделить факторы на три подгруппы:

1. Профессиональные
2. Психофизиологические
3. Социальные

Исходя из данной системы, нами была представлена модель (схема) системы адаптации сотрудников предприятия, направленная на повышения качества работы. Разработанная модель подразумевает, помимо соблюдения исследованных категорий, наличие контроля на каждом этапе осуществления адаптации.

АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЖБИ 74»

2.1 Общая характеристика предприятия

Развитие предприятий в условиях рыночной экономики предполагает активное использование кадров и кадрового потенциала предприятия. Эффективное ведение кадровой политики, обеспечения мотивации и стимулов, постоянное профессиональное совершенствование дает компании конкурентные преимущества. Рассматривая вопросы развития кадров и кадрового планирования проведем анализ выбранной базы исследования.

База исследования – общество с ограниченной ответственностью «ЖБИ 74». Данное предприятие является крупным представителем строительной отрасли челябинской области.

Реквизиты организации представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Реквизиты предприятия ООО «ЖБИ 74»

Орган/классификатор	Сведения
ОГРН	1147448008916
ИНН	7448047460
КПП	744801001
Дата постановки на учёт	2.09.2014
Налоговый орган	ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО КУРЧАТОВСКОМУ РАЙОНУ Г. ЧЕЛЯБИНСКА
Сведения Росстата	
ОКПО	01332313
ОКАТО	75401366000
ОКОГУ	4210008
ОКТМО	75701315000
ОКФС	Частная собственность
Сведения о регистрации в ФНС	
ОГРН	1147448008916
Дата присвоения ОГРН	2 сентября 2014 г.

Внебюджетные фонды	
Регистрационный номер ПФР	084006079485 4 сентября 2014 г. Управление ПФР в Курчатовском районе г. Челябинска
Регистрационный номер ФСС	740302501974031 3 сентября 2014 г. Челябинский филиал №3 Государственного учреждения - Челябинского регионального отделения Фонда социального страхования РФ
Контакты	
Телефон	(351) 240-00-50
e-mail	213222@mail.ru
Сайт	ЖБИ74.РФ

Рассмотрим более подробно общие характеристики предприятия.

Таблица 3 – Общие характеристики предприятия ООО ЖБИ 74

Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью "ЖБИ74"
Генеральный директор	Арбузов Сергей Петрович
Уставной капитал	20 118 200 р.
Среднесписочная численность сотрудников	264
ИНН	7448047460
ОГРН	1147448008916 от 2 сентября 2014 г.
КПП	744801001

Как можно отметить из данных таблицы 3, предприятие является достаточно крупным представителем строительной отрасли. Организация зарегистрирована 2 сентября 2014 года в Межрайонной Федеральной Налоговой Службы № 17, Челябинская область.

Поскольку представленный сегмент рынка требует значительных затрат, уставной капитал составляет 20 миллионов рублей, что дает возможность

лоббировать собственные интересы и быть гибкой в условиях постоянной перемены конъюнктуры рынка.

Также, следует отметить, руководителем предприятия является Арбузов Сергей Петрович, ранее возглавлявший ЗАО «ЖБИ АГРОСТРОЙ». Данное предприятие ввиду нормативно-правовых изменений законодательства (изменений организационно-правовых форм) являлся предшественником базы исследования.

Рассмотрим виды деятельности, отмеченные из выписки общего классификатора видов деятельности.

Таблица 4 – Виды деятельности предприятия ООО «ЖБИ 74»

Код деятельности	Вид деятельности
Основной вид деятельности	
23.61	Производство изделий из бетона для использования в строительстве
Дополнительные виды деятельности	
43.99	Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки
43.21	Производство электромонтажных работ
43.39	Производство прочих отделочных и завершающих работ
16.23	Производство прочих деревянных строительных конструкций и столярных изделий
23.63	Производство товарного бетона
25.11	Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей
25.12	Производство металлических дверей и окон
35.11	Производство электроэнергии
35.13	Распределение электроэнергии
35.30	Производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха
41.20	Строительство жилых и нежилых зданий
42.11	Строительство автомобильных дорог и автомагистралей
42.99	Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки
43.11	Разборка и снос зданий
43.12.3	Производство земляных работ
43.22	Производство санитарно-технических работ, монтаж

	отопительных систем и систем кондиционирования воздуха
43.29	Производство прочих строительно-монтажных работ
43.31	Производство штукатурных работ
43.32	Работы столярные и плотничные
43.33	Работы по устройству покрытий полов и облицовке стен
43.34	Производство малярных и стекольных работ
43.91	Производство кровельных работ
43.99.1	Работы гидроизоляционные
45.1	Торговля автотранспортными средствами
46.13	Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами
49.10	Деятельность железнодорожного транспорта: междугородные и международные пассажирские перевозки
49.20	Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки
49.4	Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам
52.10	Деятельность по складированию и хранению
55.10	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
55.90	Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания
56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
64.92	Предоставление займов и прочих видов кредита
64.99.3	Капиталовложения в уставные капиталы, венчурное инвестирование, в том числе посредством инвестиционных компаний
68.10	Покупка и продажа собственного недвижимого имущества
68.10.1	Подготовка к продаже собственного недвижимого имущества
68.20	Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
68.32	Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе
69.10	Деятельность в области права
69.20	Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию
71.1	Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях

71.12.5	Деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения
71.12.6	Деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции
71.20	Технические испытания, исследования, анализ и сертификация
77.32	Аренда и лизинг строительных машин и оборудования
78.10	Деятельность агентств по подбору персонала
85.30	Обучение профессиональное
85.42	Образование профессиональное дополнительное
86.10	Деятельность больничных организаций

Как можно наблюдать исходя из таблицы, предприятие имеет широкий спектр зарегистрированных видов деятельности. Однако, ведущим видом деятельности выступает производство изделий из бетона, которые предназначены для использования в строительстве. Так, основные производственные мощности предприятия направлены на производство:

- железобетона;
- фундаментных блоков;
- товарного бетона.

Постоянное применение передовых методов входного и пооперационного контроля технологического процесса позволяют производить продукцию высокого качества, которое отмечают наши постоянные и новые партнеры. Имеющиеся собственные железнодорожные пути позволяют предприятию отправить продукцию в любую точку РФ и СНГ по желанию заказчика. Предприятие выполняет индивидуальные заказы по чертежам клиентов. При этом, на сайте предприятия указывается желание на сотрудничество в любой строительной сфере.

Предприятие предлагает весь спектр логистических и складских операций, поскольку имеется собственная логистическая база:

- собственные железнодорожные пути, примыкающие к станции Шагол ЮУЖД;

- собственный парк локомотивов и железнодорожных вагонов;

- открытая площадка для производства погрузо-разгрузочных работ на железнодорожном транспорте (полувагоны, платформы), автомобильном транспорте, для ответственного хранения груза, площадью 6000 кв.м., оборудованная 6-ю мостовыми кранами г/п 16 тн;

- крытый склад площадью 580 кв.м. для производства погрузо-разгрузочных работ на железнодорожном транспорте (крытые вагоны), автомобильном транспорте, для ответственного хранения груза; в крытом складе работает автопогрузчик г/п 3 тн;

- удобный автомобильный подъезд, примыкающий к Свердловскому тракту.

Подкрепляя производство логистическими операциями, предприятие предоставляет услуги:

- погрузо-разгрузочные работы;

- прием/отправка ЖД вагонов;

- предоставление ЖД вагонов под перевозку;

- упаковка, маркировка груза;

- оформление перевозочных и сопроводительных документов;

- оплата железнодорожного тарифа;

- отслеживание местонахождения груза на всем пути следования;

- изготовление и утверждение схем погрузки любой сложности;

- таможенное оформление грузов;

- ответственное хранение грузов.

Исходя из развитой классификация видов деятельности, можно сделать вывод о том, что на предприятии имеется развитая инфраструктура подразделений, обеспечивающая работоспособность предприятия.

В состав предприятия входят подсистемы, связанные с обеспечением эффективной автономной деятельности во всех сферах хозяйствования, а именно:

- юридической
- социальной
- экономической

Данные подсистемы представляют собой дуальность для исследования:

с одной стороны – развитый штат и наличие дифференцированных подсистем представляют предприятию автономность в любых сферах, как на прямую, так и косвенно связанных с основным видом деятельности;

с другой стороны – дифференцированность такого рода является затратной и подразумевает простой некоторых вторичных цепей производства, то есть присутствуют неэффективные элементы, содержание которых не всегда оправданно.

Рассмотрим организационную структуру предприятия. Рисунок 4.

В рамках рассматриваемого нами предприятия присутствует модель линейно-функциональной системы. Суть функциональной организованной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый руководитель или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

Структура системы управления Общества – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Структура системы управления является формой разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей организации.

Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые носят линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Генеральный директор в рамках своих должностных полномочий принимает все управленческие решения, при этом следует заметить, на предприятии не присутствует коллегиального органа, направленного на принятие управленческих решений. К компетенции Генерального директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества. Генеральный директор Общества без доверенности действует от имени Общества, в том числе, с учетом ограничений, предусмотренных действующим законодательством, настоящим уставом

Директор технической службы в рамках полномочий осуществляет контроль за исполнением инженерной деятельности, техническому снабжению – то есть конструкторские полномочия. Техническая служба следит за инновациями в сфере производства грузоподъемных кранов, разрабатывает свои, совершенствует технику производства и др.

Отдел снабжение осуществляет разработку логистики запасов, производит закупку основных и оборотных активов, снабжение столовой, снабжение канцелярской и бытовой продукцией. Помимо профильных организационных подразделений на предприятии присутствует отдел охраны труда. Существование отдела – техническая необходимость, поскольку производственные подразделения подразумевают высокий риск опасности для сотрудников. Так, согласно статье 212 трудового кодекса Российской Федерации, работодатель несет ответственность за жизнь сотрудников на протяжении всего производственного процесса. Наряду с этим, рассматривая действующее законодательство, стоит отметить статью 217, которая гласит, что любое

предприятие, штат которого более 50 человек в составе организационной структуры должно иметь отдел охраны труда.

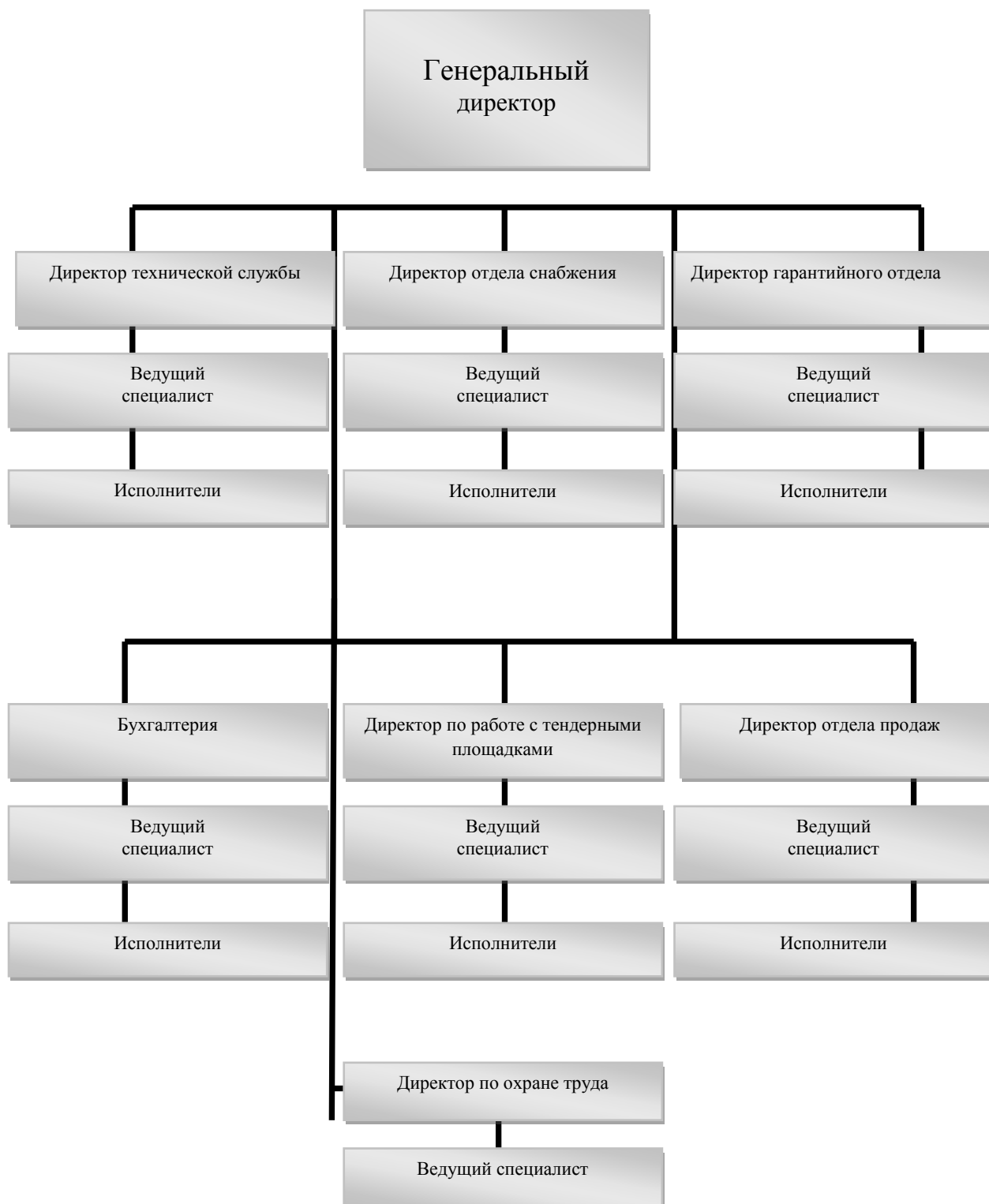


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия ООО «ЖБИ 74»

Функциональность отдела направлена на создание безопасных условий труда, снижение производственного травматизма, уменьшение субъективного фактора вреда здоровью сотрудников, профилактические мероприятия по снижению несчастных случаев на производстве.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для исследуемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Рассмотрим деятельность предприятия, принимая индивидуальные и отраслевые особенности деятельности строительной сферы. Изучая общие характеристики предприятия, следует отметить масштабность деятельности, следовательно, для исследования управленческой деятельности и кадровой политики следует применять общепринятые аналитические модели.

На базе представленных данных единого государственного реестра юридических лиц, общего классификатора ведения экономической деятельности, а также рассмотренной организационной структуры предприятия проведем анализ экономических показателей Общества с ограниченной ответственностью «ЖБИ 74». Рассмотрим балансовые показатели бухгалтерского учета, как основные (конечные) результаты деятельности предприятия.

Бухгалтерский учет – один из видов отчетности экономической деятельности предприятия перед органами государственного управления. Бухгалтерский учет включает в себя несколько частей – активы и пассивы предприятия. Пассивы – источники формирования оборотных и основных средств предприятия.

В свою очередь активы предприятия – фактические средства ведения хозяйственной деятельности.

К ним относят: основные средства, оборотные средства, средства обращения, денежные средства на счетах, средства в кассе предприятия, дебиторскую задолженность. Иными словами актив предприятия – все то, что уже числится на балансе, принадлежит предприятию и участвует в производстве материальных и

нематериальных благ, задолженность перед предприятием физических и юридических лиц. Таблица 5.

Таблица 5 – Балансовый актив ООО «ЖБИ 74»

Актив	2016 г. (тыс. р.)	2017 г. (тыс. р.)	2018 г. (тыс. р.)
Начало года	786537	775418	846743
Конец года	775418	846743	895523

Таким образом, балансовые активы предприятия ежегодно увеличиваются, несмотря на кризисное состояние экономики отрасли, и макроэкономики в целом. С 2016 по 2018 год активы компании возросли на 120,105 тысяч рублей. Однако стоит отметить, подобный рост не является феноменальным явлением для отрасли. Поскольку себестоимость производства достаточно высокая, рентабельность (в среднем по отрасли) составляет от 3% до 8%. Жесткие требования к сметному обороту создают условные ограничения развития предприятия, административные и бюрократические барьеры. Графические данные рисунка 5 наглядно отражают рост активов Общества.

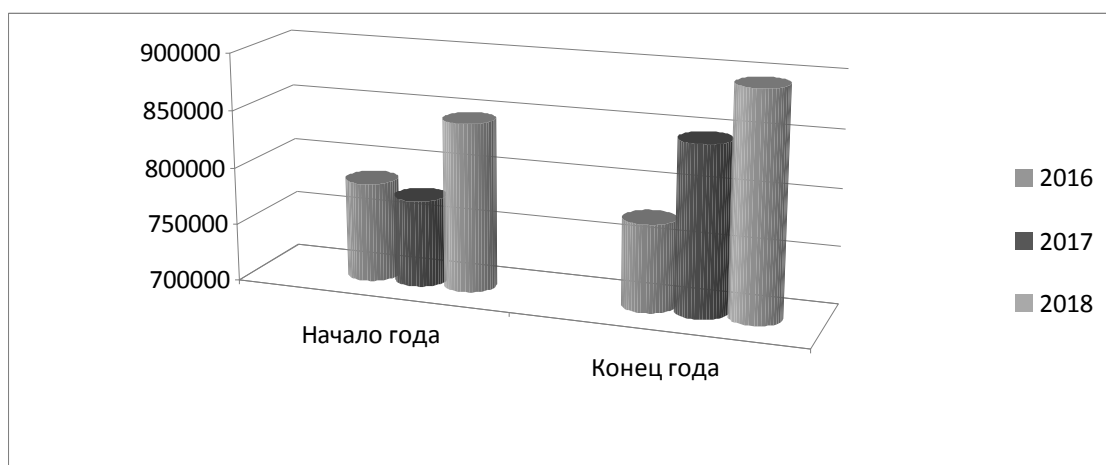


Рисунок 5 – Активы предприятия ООО «ЖБИ 74»

Изучая финансовую деятельность предприятия, необходимой данностью является выявление тенденций затрат на оборотные активы.

Оборотные активы предприятия – средства труда переносящие свою стоимость на готовую продукцию в полном объеме. То есть это расходы на сырье, материал, расходные и запасные части. Данный элемент затрат является ключевым в формировании себестоимости производства.

Наряду с этим оборотные активы являются ключевым показателем эффективного использования инвестиций и уставного капитала предприятия. В зависимости от роста или падения затрат на оборотные активы, формируется себестоимость, себестоимость влияет на доход, соответственно на прибыль. Распределение прибыли является ключевым показателем для рассмотрения кадровой политики и политики менеджмента предприятия.

Таблица 6 – Оборотные активы ООО «ЖБИ 74»

Виды актива	2016 г. (тыс.)	2017 г. (тыс.)	2018 г. (тыс.)
Запасы	103747	126509	167720
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	222	50	384
Дебиторская задолженность	325374	337453	411798
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	85000	120000	90001
Денежные средства и денежные эквиваленты	13028	22854	17358
Прочие оборотные активы	3754	6523	6193
Итого оборотных активов	531125	613389	693454

Исходя из данных таблицы 6, можно сделать вывод о росте издержек направленных на оборотные фондов предприятия. Данный факт совместно с фактом увеличения основных фондов предприятия говорит об эффективности принятия экономических решений и конкурентоспособности предприятия. Развитие предприятия подтверждает и факт наличия тендерных закупок. Рисунок

6. Тендерные закупки свидетельствуют о сотрудничестве предприятия с органами государства. В ходе экономической деятельности, ООО «ЖБИ 74» заключили 7 контрактов на общую сумму 43 631 580,77 рублей, из которых:

ООО "РН-Юганскнефтегаз" – 4 контракта на общую сумму 41 659 398,67 рублей;

АО Автодор "Северо-Запад" – 2 контракта на общую сумму 1 431 325,21 рублей;

АО "Далматовское ДРСУ" – 1 контракт на сумму 540 856,89 рублей.

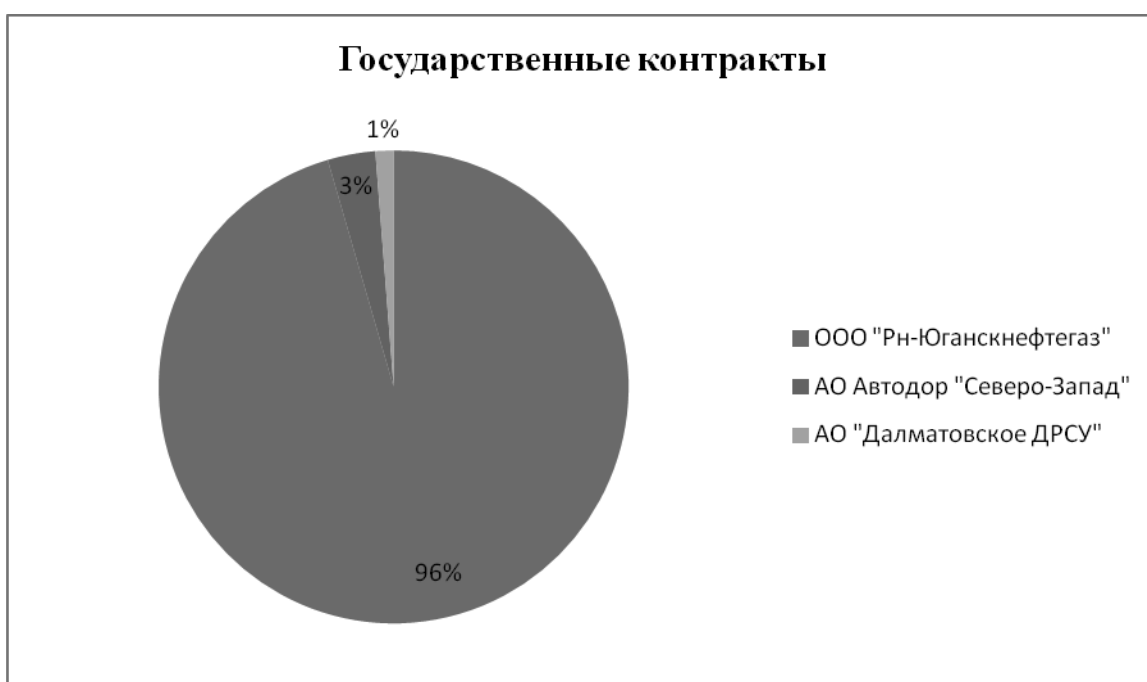


Рисунок 6 – Государственные тендерные контракты

ООО «ЖБИ 74»

Итак, рассмотрев ключевые отраслевые показатели развития предприятия, рассмотрим показатель доходности производственных и непроизводственных видов деятельности компании. Таблица 7.

Данные таблицы отражают ключевые показатели доходности предприятия, учитывая управленческие и коммерческие расходы. Так, данные выписки

бухгалтерской отчетности отражают наиболее объективные показатели хозяйственной деятельности.

Таблица 7 – Доходы и расходы по видам деятельности предприятия ООО «ЖБИ 74»

Показатель	2016 г. (тыс.)	2017 г. (тыс.)	2018 г. (тыс.)
Выручка	973354	931498	1301678
Себестоимость продаж	780043	773938	1038556
Валовая прибыль	193311	157560	263122
Коммерческие расходы	71163	73809	120658
Управленческие расходы	70764	79199	100704
Прибыль от продаж	51384	45520	41760

Прибыль предприятия отнюдь не показывает подобно доходности результатов. В 2016 году прибыль предприятия росла, в последующих периодах прибыль принимала меньшие значения в сравнении с предыдущими периодами. Так минимум прибыли, достигнут в 2017 году, где показатель наметился на отметке 45520 тысяч рублей. Потеря прибыли в сравнении периода 2016 и 2017 года составляет 5 864 тысяч рублей.

При росте общей доходности и падении прибыльности производства возникает противоречие: расходы на обеспечение деятельности предприятия растут не пропорционально (учитывая затраты оборотные и основные фонды).

Стоит отметить, существует тенденция ежегодного увеличения затрат управленческого характера. Рост управленческих издержек наглядно отражает рисунок 7.

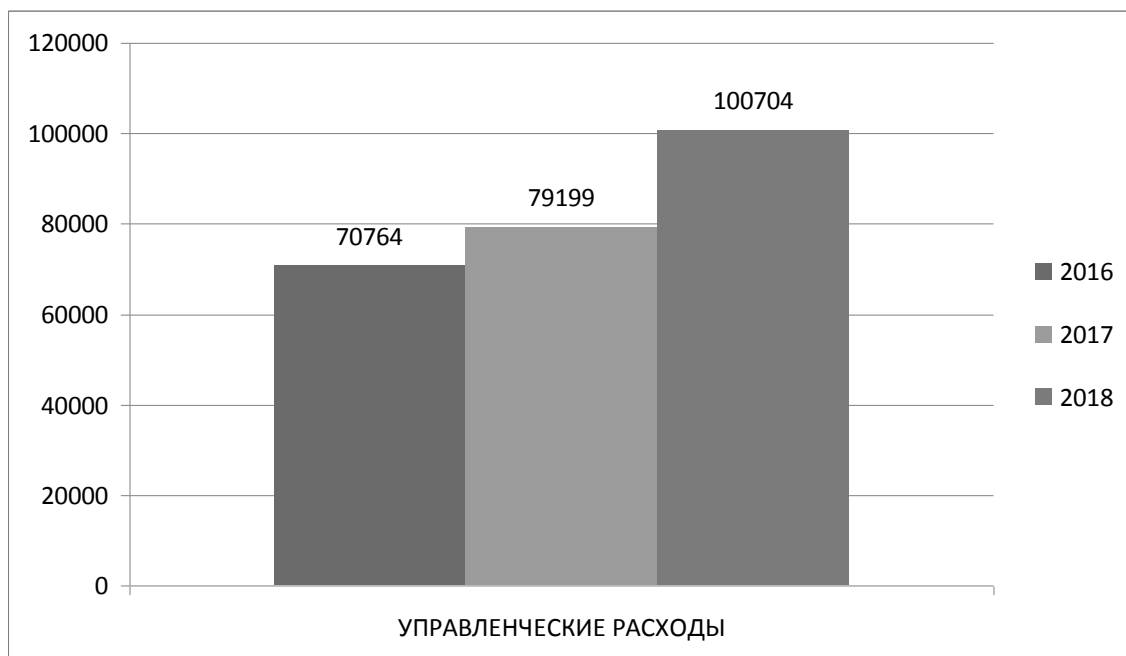


Рисунок 7 – Управленческие расходы
предприятия ООО «ЖБИ 74»

Так, с момента основания предприятия управленческие издержки возросли на 29 940 тысяч рублей.

Наряду с экономической составляющей, в реестре юридических лиц имеется информация об участии организации в судебных процессах. Всего, за время существования организации участвовала в 34 судебных процессах, из которых организация выступала:

- 31 раз в качестве истца;
- 1 раз в качестве ответчика;
- 1 раз в качестве третьего лица.

Подобные данные свидетельствуют о том, что среда компании подразумевает недобросовестных заказчиков и поставщиков. Подобные

разбирательства влекут за собой ряд финансовых потерь, в том числе управленческого характера.

Рассмотрим систему обеспечения качества производимых товаров и услуг. На предприятии используется модель системы менеджмента качества ИСО 9001. Подобный стандарт является международным, и обеспечивает компании репутацию на рынке не только Российской Федерации, но и за рубежом. При этом, подобный стандарт является неотъемлемой частью требований к участию в тендерных аукционах. При этом за время существования, компания прошла ряд проверок. Рисунок 8.

В целом в компании ООО «ЖБИ 74» проведено 5 проверок, из которых:

- 2 плановые;
- 3 внеплановые.

На 2019 год запланировано 2 проверки. При прохождении общей проверки качества нарушений не выявлено. Длительность проверки качества составляло 20 дней. Рассмотрев экономические аспекты и особенности предприятия ООО «ЖБИ 74», можно сделать вывод о том, что компания является достаточно крупным лидером своей отрасли. Наряду с этим, явных стратегических целей не выявлено, однако по косвенным признакам следует сделать вывод о том, что главная стратегическая цель компании – лидерство на рынке.

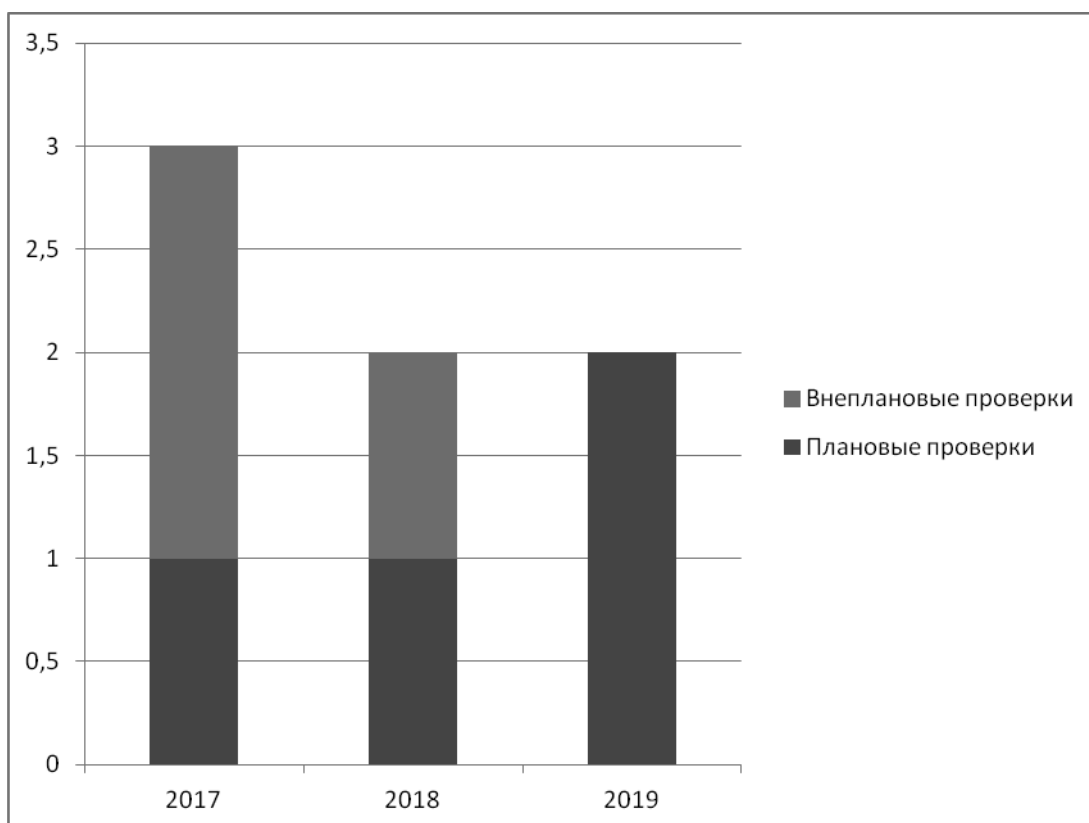


Рисунок 8 – Проведенные проверки качества предприятия ООО «ЖБИ 74»

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ЖБИ 74»

Для определения факторов, воздействующих на стратегическую цель компании, обратимся к анализам внешней и внутренней среды.

Наиболее полно отражает взаимодействие с внешней средой модель STEP-анализ. Название анализа – аббревиатура факторов, которые следует изучить:

S – социальные;

T – технологические;

E – экономические;

P – политические;

STEP-анализ факторов «дальнего» окружения компании и совокупности глобальных макроэкономических факторов. Данные анализа представлены в таблице 8.

Таблица 8 – STEP-анализ организации ООО «ЖБИ 74»

Описание фактора	Знак влияния	Важность фактора	Вес фактора	Сила влияния
1	2	3	4	5
Политические факторы				
1. Изменение ГОСТов	–	5	0,6	-3
2. Изменение стандартов процесса производства	–	5	0,6	-3
Экономические факторы				
1. Государственные заказы	+	5	0,8	-5,6
2. Волатильность рынка	–	2	0,8	-1,6
3. Конкуренция на рынке	–	2	0,8	-1,6
Социальный фактор				
1. Социальное партнерство	+	2	0,7	1,4
2. Обеспечение занятости населения	+	1	0,4	0,4
3. Создание благоприятных условий для сотрудников	+	4	0,6	2,4
Научно-технический фактор				
1. Новые технологии производства	–	3	0,5	1,5
2. Научные подходы к организации труда	+	2	0,6	1,2

Таблица 9 – STEP-анализ организации ООО «ЖБИ 74»

№	Фактор	Сила
1	Социальный фактор 1. Социальное партнерство 2. Обеспечение занятости населения 3. Создание благоприятных условий для сотрудников	Социальное партнерство с образовательными учреждениями ВПО, обеспечение общества строительной продукцией, производство продукции для общественных проектов (парки, скверы, площади и т.д.). Обеспечение общества рабочими местами, социальной гарантией. Создание психологически комфортных условий для деятельности персонала. Данный фактор является актуальным в виду тенденции вектора на социальную ориентацию предприятия.
2	Экономический	Государственные заказы обеспечивают большую часть

	<p>фактор</p> <p>1. Гос. заказ</p> <p>2. Волатильность рынка</p> <p>3. Конкуренция на рынке</p>	<p>прибыли, что дает возможность конкурировать по средствам логистики финансов. При этом, конкуренция велика, поэтому грамотное распределение прибыли является осознанной необходимостью. Наряду с этим наблюдается волатильность рынка, связанная с изменением цены на доставку, производство и монтаж.</p>
3	<p>Научно-технический фактор</p> <p>1. Новые технологии производства</p> <p>2. Научные подходы к организации труда.</p>	<p>Для достижения конкурентоспособности, предприятию необходимо соблюдать новые технологии производства, поскольку наблюдается постоянный спрос на рост качества и количества произведенной продукции. Научный подход к организации труда обеспечивает эффективность производства, выраженной в снижении брака производства а также снижение человеко-часов как основы организации труда.</p>
5	<p>Политический, правовой фактор</p> <p>1. Изменение ГОСТов</p> <p>2. Изменение стандартов процесса производства</p>	<p>Организация осуществляет деятельность в строительной отрасли, ввиду чего имеет высокие стандарты качества. Изменение нормативов наблюдаются с частотой в 3 месяца в таких нормативах как ТССЦ, ТЕР, ФЕР, ГЭСН, ФГИС. Наряду с этим, стандарты регулируются Госстроем РФ, который систематически обновляет требования к произведенной продукции.</p>

Исходя из данных анализа, можно сделать вывод о том, что предприятие находится в динамичной отраслевой среде. Все выше перечисленные факторы являются актуальными, но стоит отметить, на наш взгляд, наиболее актуальными выступает правовой и социальный фактор.

Поскольку отрасль предприятия и виды деятельности являются социально-ориентированными, к строительной продукции выдвигаются высокие требования качества. Стандарты качества предусматривают собой конгломерат нормативно-правовых документов, направленных на:

- Экспертные заключения;
- Соблюдения технических норм эксплуатации;
- Ответственность за жизнь и здоровье сотрудников;
- Трудовое нормирование;
- Сметное нормирование;
- Ограничение прибыльности (рентабельности).

Рассматривая среду компании, следует отметить ее конкурентные особенности. Рассмотрим следующую модель анализа – анализ пяти конкурентных сил Портера (рисунок 9).

Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Непривлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «непривлекательной» является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции. Данные анализа приведены в таблице 10.

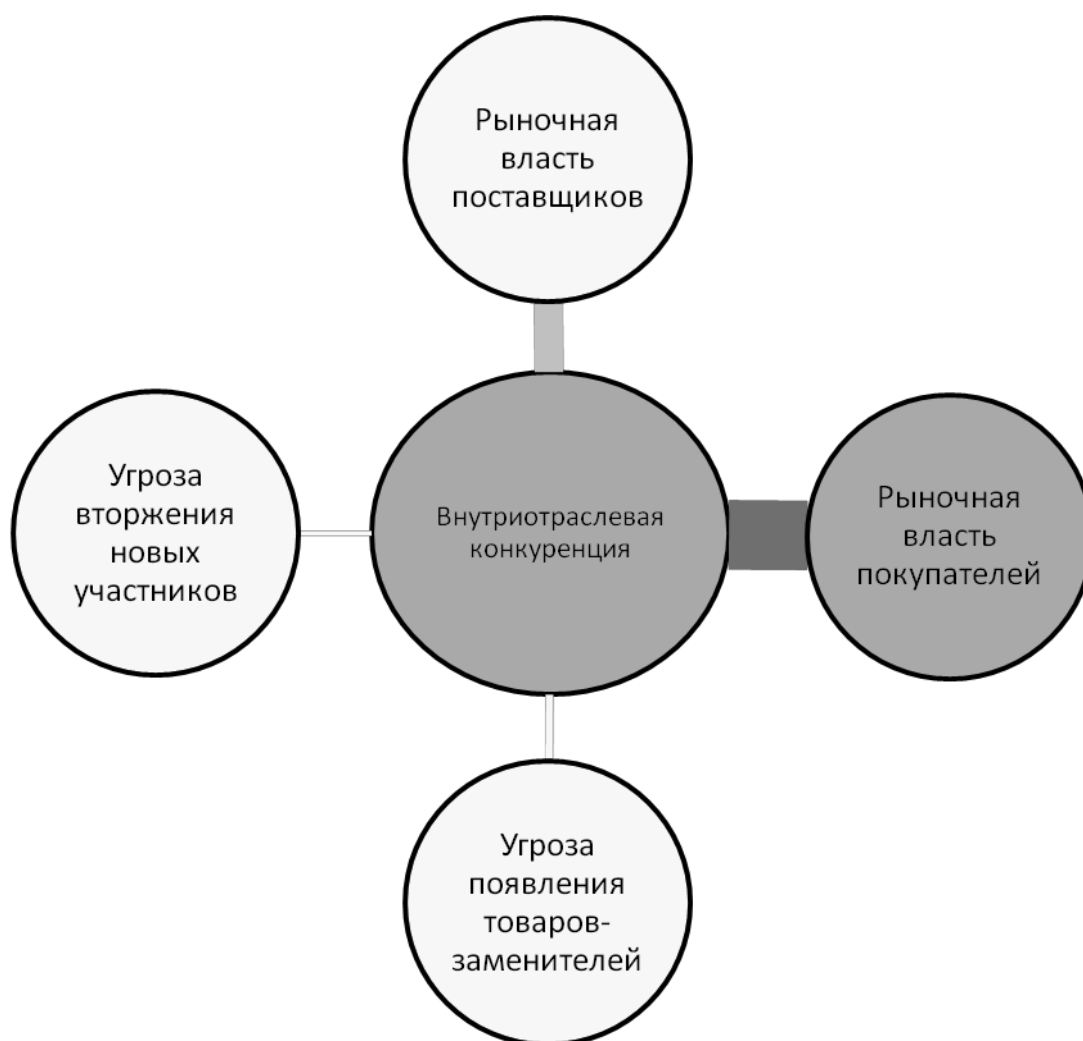


Рисунок 9 – 5 конкурентных сил Портера

Таблица 10 – Анализ 5 конкурентных сил портера

№	Силы конкуренции	Характеристика
1	Рыночная власть покупателей	<p>Покупатели определяют величину спроса продукции, следовательно, определяют предложение. Предложение в данном случае является не эластичным, поскольку сложно перепрофилировать производство исходя из изменений рыночной конъюнктуры. Наряду с этим, покупателем выступает государство, поэтому неотъемлемой частью является обеспечение менеджмента качества производства в целом и обеспечение высоких норм производительности труда. Основными потребителями выступают компании:</p> <p>ООО «Рн-Юганскнефтегаз» ; АО «Автодор "Северо-Запад»; АО «Далматовское ДРСУ»;</p> <p>Данные компании являются крупными потребителями дорожных плит, блоков, свайных колон, труб.</p>
2	Рыночная власть поставщиков	<p>Поставщиками выступают строительные организации, заинтересованные в стабильном соглашении между предприятиями. Предприятия-поставщики определяют большую часть себестоимость производимой продукции. Поэтому следует учесть тот факт, что выбор партнеров должен основываться на долгосрочных соглашениях. Имеются связи с организациями:</p> <p>ООО «Статус»; ООО «Регион»; ООО «Теплосбыт»; ООО «АПК "Николаевское»; ООО «Гранитпром»; ООО «ЧПЗА»; ООО «Энергомонтажстройсервис».</p>
3	Угроза вторжения новых участников	<p>Появление новых конкурентов на рынке практически не возможно без заведомой информации. Отрасль является прибыльной, однако в регионе представлена крупными компаниями, формируя олигополию, что не позволяет отчуждать доли рынка у имеющих предприятия.</p>
4	Угроза появления товаров-заменителей	<p>Товары данной категории являются фактически не заменимыми, поскольку замена данного товара ведет к технологическим и нормативно-правовым изменениям, а также структурным изменениям отрасли. Изменение структуры возможно планомерно в долгой перспективе, при этом структура производства будет, меняется точно.</p>

5	Отраслевая конкуренция	<p>Отраслевая конкуренция находится на высоком уровне. Наблюдается олигополия на рынке производства строительных материалов. Рынок представлен следующими организациями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Челябинский завод ЖБИ №1 (ЧЗЖБИ 1) 2. Завод строительных материалов и конструкций (СМиК) <p>Данные предприятия являются прямыми конкурентами организации, поскольку выпускают аналогичную номенклатуру продукции. При этом, существует ряд предприятий, специализирующихся на отдельной продукции (арматура, плиты, т.д.)</p>
---	------------------------	--

Таким образом, анализ конкурентных сил портера показывает, что на рынке складывается серьезное противостояние организаций-производителей строительной продукции. В условиях совершенствования экономического пространства и сферой деятельности компании, наиболее эффективным решением в области повышения конкурентной борьбы будет интенсификация производства по средствам воздействия на персонал компании. Данный вывод сделан на основании отсутствия возможности резкой перепрофилизации производства и слабой диверсификацией рынка. Рассматривая компанию и результаты ее хозяйственной деятельности обратимся к аналитическим моделям. Изучая продукты, выпускаемые предприятием, отметим разнообразность величины спроса на категории. Результаты занесем в таблицу 11. Данная таблица является отражением матрицы BCG.

Таблица 11 – Матрица BCG компании ООО «ЖБИ 74»

Рост рынка		<p>Трудные дети</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сваи – Колонны – Ригели <p style="text-align: center;">20%</p>	<p>Звезды</p> <ul style="list-style-type: none"> – Пустотные плиты «Тенсиланд» – Блоки бетонные <p style="text-align: center;">45%</p>
	Высокий		

	Низкий	<p>Собаки</p> <ul style="list-style-type: none"> – Изделия оцинкованной стали – Элементы оград <p style="text-align: center;">9%</p>	<p>Дойные коровы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Дорожные плиты – Изделия для дорожного строительства <p style="text-align: center;">26%</p>
		Высокая	Низкий
Доля рынка			

Как мы можем наблюдать, наиболее популярными категориями спроса выступают бетонные блоки и пустотные плиты. Это обусловлено расширением объектов строительства в домашнем регионе. Наряду с этим большую долю рынка составляют дорожные плиты, изделия для дорожного строительства. Подобные изделия являются актуальными в условиях реализации государственного заказа. Самыми непопулярными изделиями предприятия выступают оцинкованные изделия и элементы оград – на наш взгляд это обусловлено не основной спецификой компании и конкуренции на рынке товаров-субститутов.

Изучив внешнюю среду организации, сделаем вывод о том, что среда весьма изменчива и динамична. При этом, рассматриваемая компания имеет достаточно потенциала, для того, чтобы преодолеть рыночные колебания. За счет развитой логистики и государственных заказов компания обеспечивает стабильный рост, однако учитывая цикличность рыночного механизма, подобное явление может стать временным без учета внутренней среды. Рассмотрим внутреннюю среду организации ООО «ЖБИ 74»

Перейдем к следующей модели анализа. Рассмотрим данную организацию с точки зрения анализа McKinsey 7S

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с реорганизацией и преформацией компании. Ее название образовано

от семи факторов, которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации (рис.10):

- стратегия (strategy);
- навыков (skill);
- общепризнанных ценностей (shared values);
- структуры (structure);
- систем (system);
- кадров (staff);
- стиля (style).

Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. Данная концепция анализа предложена порядка тридцати лет назад, консалтинговой компанией США и зарекомендовала себя как наиболее эффективную модель. Данная модель основывается на преобладании человеческого фактора в ведении хозяйственной деятельности организации. Модель представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Модель McKinsey 7S

1. Стратегия организации не находит открытого доступа, однако можно предположить, что в результате того, что компания является лидером своей отрасли ее стратегическое направление будет основываться на сдерживании ближайших конкурентов. При этом, компания осваивает государственные тендеры и регионы, расположенные в непосредственной близости от базирования.

2. Навыки – сумма синергетических и отдельных эффектов трудового потенциала сотрудников. Под навыками понимается все те компетенции, которыми обладают сотрудники. На сегодняшний день навыки компании поддерживаются системой повышения квалификации и аттестации сотрудников. Все сотрудники занимают должности согласно уровню компетентности и образования. Приветствуется желание сотрудников к повышению образования – получение заочного образования в вузах региона.

3. Общепризнанные ценности компании базируются на уровне удовлетворения рынка – то есть в учет берется только лишь потребности потребителя. Наряду с этим, следует отметить, что для поддержания конкурентной борьбы следует выстроить систему ценностей, основанных как на внешних факторах организации, так и на внутренних. Подобная система станет фундаментом корпоративной культуры и дополнит стимулирование сотрудников мотивационным аспектом.

4. Структура организации представляет собой Рассматриваемая организационная структура является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

5. Систем – совокупность организационных процессов, протекающих в организации. Система выстраивается по средствам менеджмента качества – международной системы стандартов качества ИСО. В данной серии используется стандарт качества ISO:9001. Подобная система применяется повсеместно и зарекомендовала себя как эффективный инструмент управления. При этом

отметим, что подобная система основывается на кадровой политике, но как можно отметить из выше представленных данных некоторые элементы кадрового планирования и корпоративной культуры содержат в себе недостатки. Делаем вывод – система функционирует достаточно формально, существует для обеспечения государственных тендерных аукционов (поскольку СМК является одним из требований в рамках тендерного аукциона).

6. Кадры. Как мы отмечали ранее, кадровая политика выстроена на высоком уровне, но при том не является спланированной. Используются стимулы, однако отсутствуют мотивы, в результате чего наблюдается низкая вовлеченность в деятельность компании. Отсутствие адаптивных программ порождает текучесть кадров. Развитие кадров обременяется традиционной системой кадрового набора – политика соответствия должности только лишь согласно образованию и уровню квалификации. На сегодняшний день кадры являются основой конкурентного предприятия, поэтому считаем необходимым развивать данное направление в рамках изучаемой организации.

7. Стиль руководства – административно-командный. Решения менеджера или управленца основываются на эмпирическом опыте субъекта, отсутствует демократическая линия принятия решений. Отсутствуют коллегиальные структуры. Нейтральное отношение к профсоюзам.

Таким образом, обобщая аналитический материал, можно сделать вывод – перспектива развития компании – кадры и кадровая политика. Рассмотренные аналитические модели внешней и внутренней среды подтверждают необходимость пересмотра некоторых направлений кадровой политики и также процессов обеспечивающих кадровый резерв. На основании представленных данных сформулируем рекомендации к совершенствованию кадровой политики компании ООО «ЖБИ 74».

Продолжая анализ управленческой деятельности предприятия в рамках изучения системы управления, обратимся к системе анализа SNW.

SNW анализ используется предприятиями исключительно для анализа внутренней среды организации. С учетом этого аспекта, в матрицу анализа подбирается статистическая информация о полной хозяйственной деятельности предприятия, финансовой отчетности, дилерской деятельности, балансе организации, развитости информации, логистики, маркетинга, и т.д.

Сильная и слабая оценка позиции присуща как методу SWOT-анализа, так и SNW-анализа, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям.

Основная причина добавления нейтральной стороны: для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

В ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Как показывает практика, SNW-анализ внутренней среды предприятия – достаточно эффективный способ определить конкурентоспособность организации (обозначается символом X, позиция конкурента – O), при котором в роли нейтральной позиции лучше всего выбрать среднее рыночное состояние для определенной ситуации.

Ведущий конкурент компании – Завод строительных материалов и конструкций (СМиК). В таблице приведены ключевые отраслевые показатели, с учетом рассматриваемой компании и компании конкурента. Компания-конкурент присутствует на рынке достаточно долго (с 2007 года) однако превосходит компанию далеко не по всем показателям. Таблица 12.

Таблица 12 – SNW-анализ ООО «ЖБИ 74»

Стратегическая позиция	Сильная – S	Нейтральная – N	Слабая – W
Стратегия организации		○ X	
Орг. структура		○ X	
Финансовое положение		○ X	
Текущий баланс		○ X	
Уровень бухгалтерского учета		○ X	
Финансы как инфраструктура	○ ←	X	
Доступность инвестиционных ресурсов			○ X
Финансовый менеджмент		○ ←	X
Продукт	○ X		
Структура затрат	○ ←		X
Дистрибуция		○ X	
Дистрибуция в качестве материальной структуры		○ X	
Информационные технологии		○ ←	X
Информация как способ реализации		○ ←	X
Способность к лидерству		○ X	
Способности руководства		○ X	
Мотивация персонала	○ ←		X
Обучение персонала	○ ←		X
Управление персоналом	○ ←		X
Способности сотрудника	○ ←	X	
Уровень производства	X	○	
Эффективность		○ ←	X
Степень маркетинга		○ X	
Качество бренда		○ X	
Репутация на рынке	X	○	
Репутация как работодателя		○ X	
Отношение к органам власти	X	○	
Отношение к профсоюзам		○ X	
Инновации		○ X	
Обслуживание после продажи		○ X	
Корпоративная культура	○ ←		X
Альянсы		○ X	

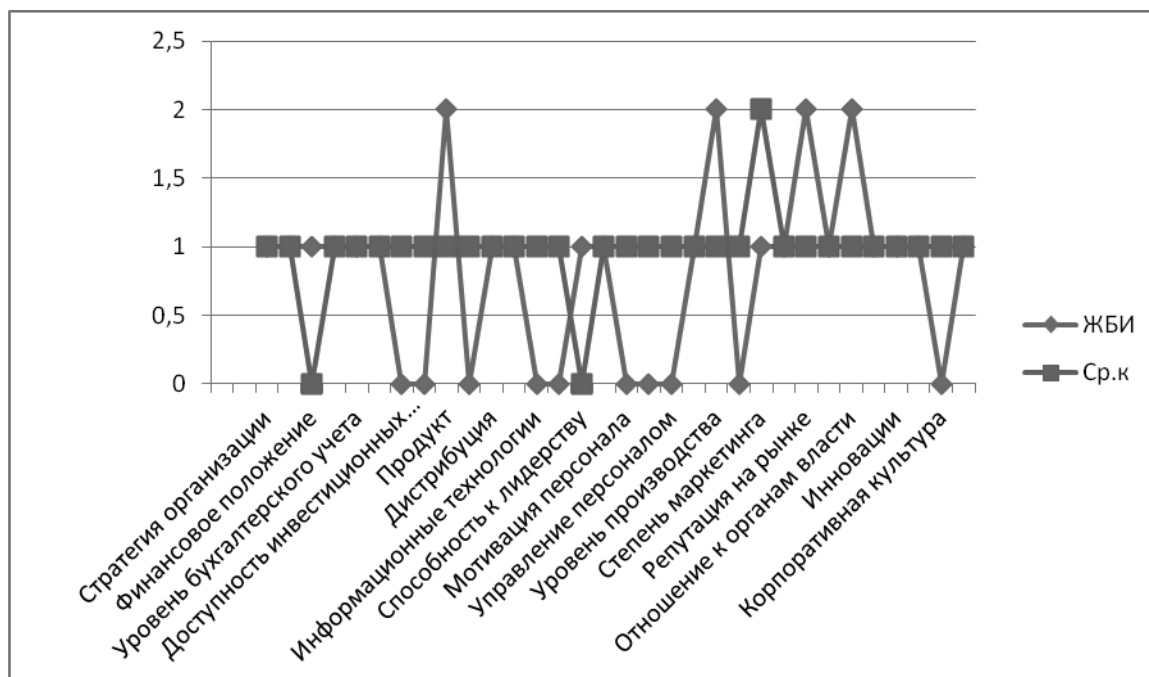


Рисунок 11 – Сравнение конкурентоспособности компании

Для наглядного состояния конкурентоспособности организации, составим маркерный график, отражающий среднестатистического конкурента и рассматриваемую компанию. Рисунок 11. На рисунке сильная позиция обозначена как положение 2, нейтральная – 1, 0 – слабая. Детально изучив данные таблицы 11 и рисунка 11, можно сделать вывод о том, что существует ряд проблем, связанных с маркетингом и продвижением продукта. Проведенный анализ показал, что предприятие использует не все ресурсы для продвижения продукта. В том числе, интернет маркетинг и репутация компании не используются в качестве продвижения. При этом существуют изрядные финансовые потери, связанные с отсутствием, на наш взгляд, корпоративной культуры, стратегии развития, миссии, целей и задач компании. Распределение прибыли и дохода находятся на негативном уровне.

Однако присутствуют и положительные аспекты. Так, сильной стороной является сотрудничество с государством, качество продукта, следовательно, репутация на рынке. Подобные аспекты являются ключевыми, поскольку

образуют положительный вектор развития внешних отношений. Наладка механизмов менеджмента при положительных рыночных показателях является залогом обеспечения эффективности компании.

Рассмотрим организацию с позиций аналитических иных моделей. Изучая структуру организации, ее положение на рынке и степень защищенности в условиях конкурентной борьбы, проведем SWOT-анализ, построив матрицу сильных, слабых сторон, а также возможностей и угроз.

SWOT-анализ - методика, реализуемая повсеместно, поэтому качество использования данной модели подтверждают тысячи примеров, начиная с малых частных компаний, заканчивая отраслевыми гигантами.

Подобная модель зарекомендовала себя достаточно эффективно, поскольку позволяет рассмотреть детали организации с учетом индивидуальных и отраслевых потребностей, наряду с чем выявить и вследствие предотвратить угрозы по средствам возможностей. Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 13.

Таблица 13 – SWOT-анализ организации ООО «ЖБИ 74»

Внешняя среда	Возможности «О» – OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» – THREATS
Внутренняя среда	1. Увеличение доли рынка 2. Привлечение инвестиций 3. Укрупнения присутствия в государственном сегменте	2. Появление новых конкурентов 3. Изменение законодательства 4. Кризис экономики
Сильные стороны «S» – STRENGTH	II сила + возможности	I сила + угрозы
1. Низкая себестоимость с учетом собственной логистической подсистемы 2. Относительная	Увеличить долю рынка посредством низкой себестоимости и автономного производства с учетом дифференцированных	Полный штат дает возможность обеспечить конкурентную борьбу по средством повышения

независимость в логистических операциях	видов деятельности	вовлеченности. Автономность позволяет гибко реагировать на состояние рынка и экономики в целом
Слабые стороны «W» – Weaknesses	III слабость + возможности	IV слабость + угрозы
1. Текучесть персонала 2. Простои в результате высвобождения персонала 3. Отсутствие адаптивных мероприятий 4. Низкая вовлеченность персонала	Увеличение эффективности за счет внедрения мотивационных и адаптивных программ	Потеря доли рынка. Отсутствие развития кадров может привести к кадровому высвобождению, в следствии чего упадет производительность и качество продукции, увеличатся затраты, произойдет потеря конкурентоспособности.

Таким образом, анализ предприятия показывает перспективы и угрозы развития компании. К сильным сторонам предприятия можно отнести прибыльность компании, которая возрастает в последние годы. Наряду с этим, следует отнести дифференцированность зарегистрированных видов деятельности, что дает возможность участия в тендерных подрядах. Собственная логистическая система обеспечивает снижение затрат, связанных с транспортом, снижая себестоимость производства. К слабым сторонам и угрозам предприятия относятся процессы, связанные с кадровым планированием. Борьба с данным явлением возможна при создании системы компетентностного подхода к сотрудникам.

Сильные системы стимулирования, адаптации, мотивации создадут психологическую основу для сохранения персонала и увеличат его вовлеченность. Более того, можно предположить, что процесс адаптации сотрудников выступает основой продуктивной и конкурентной деятельности компании.

Без отлаженного механизма отбора, подбора, мотивации персонала компания не только теряет часть прибыли, но и увеличивает расходы, связанные с управлением кадрами. При этом, данные процессы тесно связаны, и сделав упор на один процесс, происходит благоприятное воздействие на оба механизма интенсификации производства через кадровый потенциал.

2.3 Кадровый аудит организации ООО «ЖБИ 74»

При помощи оценки эффективности управления персоналом можно найти мощный рычаг роста результативности управленческого процесса. Главным назначением аудита персонала является выявление резервов повышения уровня отдачи персонала.

Проведем анализ персонала ООО «ЖБИ-74».

Численность персонала 264 человека. Численность административного штата составляет 43 человек. Средний возраст на предприятии на 2018 год составляет 32 года.

В тоже время количество работающих мужчин превышает количество работающих женщин на 17 %. Данная тенденция, основывается на специфике деятельности организации.

Проанализировав предприятие по стажу. Можно сделать вывод, что самая большая доля работников на предприятии имеет стаж работы 1-3 года, который составляет в 2018 году 55,2%, недалеко от них ушли работники со стажем до 1 года (36,9% от всего количества работающих). От 3 до 10 лет 6,1% и наименьшим числом являются работники со стажем более 10) лет, которые составляют 1,8% работающих на 2015 год.

Таблица 14 – Возрастной состав персонала ООО «ЖБИ 74» в 2015-2017 гг.

Возраст персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение показателей, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.

Всего персонала	252	256	264	101,59	103,13
От 18 до 25 лет	71	69	70	97,18	101,45
26-35 лет	63	70	75	111,11	107,14
36-45 лет	72	69	72	95,83	104,35
46-60 лет	46	48	47	104,35	97,92

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по отдельным категориям с плановым. Планом в данном случае является штатное расписание предприятия, которое составляется на год. Данные возрастного состава персонала ООО «ЖБИ 74» в 2016-2018 год представлены в таблице.

Как видно из рисунка и таблицы, на предприятии за 2017 год (к уровню 2016 года) снизилось число работников в возрасте от 18 до 25 лет на 3 %. В 2018 году данная возрастная группа работников увеличилась на 1,45 % к уровню 2017 года.

В 2017 году численность сотрудников в возрасте от 26 до 35 лет увеличилось на 11,1 % к уровню 2016 года, а в 2018 году произошло увеличение этой возрастной группы на 7,14 % к уровню 2017 года. Кроме того, в 2017 году уменьшилось численность сотрудников в возрасте от 36 до 45 лет - на 4,17 % а возрастная группа от 46 до 60 лет увеличилась на 4,35 %.

В 2018 году по группе от 46 до 60 наблюдается снижение сотрудников на 2,8 %, а вот в возрасте от 36 до 45 лет происходит увеличение на 4,35 % к предыдущему году.

Анализ численности персонала по уровню образования приведен на диаграмме рисунок 12.

- высшее - 55 человека (20,83%);
- средне-специальное - 73 человека (26,47%);
- среднее - 104 человека (41,17%);
- начальное - 32 человек (13,44%).

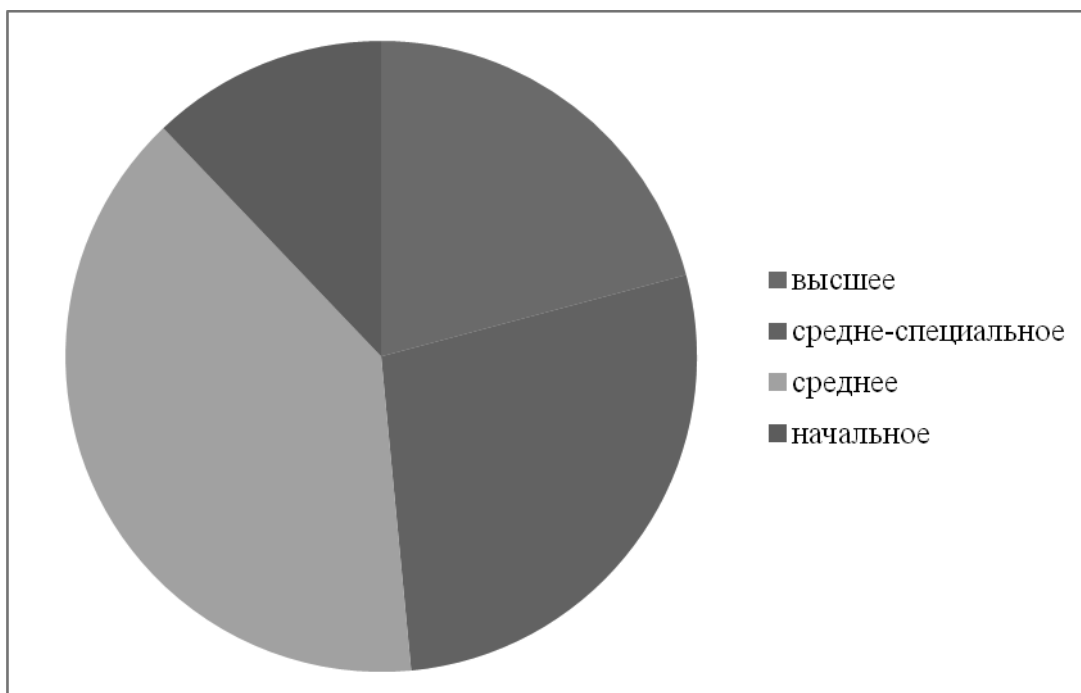


Рисунок 12 – Состав работников предприятия по уровню образования

На предприятии очень остро стоит вопрос текучести кадров. Текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) - так называемая «активная» текучесть. Второй вид это неудовлетворенность организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин, опоздания, появление на работе в нетрезвом состоянии и т.д.) - пассивная текучесть.

Проанализируем, сколько работников и по какой причине было уволено с предприятия за последние 3 года, данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Уволенные с предприятия за период с 2015 по 2017 год

Наименование	2016 (чел)	2017 (чел)	2018 (чел)
Среднесписочная численность, чел	252	256	264
Всего:	25	32	38
- из них по собственному желанию	21	26	35

- за прогулы и появления на работ в нетрезвом состоянии	4	6	3
---	---	---	---

Стоит отметить, что почти все работники, уволенные с предприятия за три года, ушли по собственному желанию и все они рядовые сотрудники. Это означает, что условия созданные руководством для работников не удовлетворяют их потребности.

Для расчета текучести кадров и сравнения ее по годам воспользуемся следующей формулой:

$$K_T = P_v / p * 100, \quad (1)$$

где K_T - коэффициент текучести;

P_v - численность работников, уволенных по причине текучести;

P среднесписочная численность работающих.

За 2015 год $K_T = 25 / 252 \times 100 = 9,9 \%$

За 2016 год $K_T = 32 / 256 \times 100 = 8 \%$

За 2017 год $K_T = 38 / 264 \times 100 = 14,4 \%$

Таким образом, исходя из этих расчетов, видим, что по сравнению с 2017 годом в 2018 году коэффициент текучести вырос почти на 4,5 %. Когда естественная текучесть (3-6% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Высокая же текучесть на предприятии может вызвать значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Руководителям следует подумать, как изменить такое положение в лучшую сторону и минимизировать уровень текучести кадров, а иначе предприятие будет нести большие потери в связи с:

– оформлением приема и увольнения сотрудников;

- излишними затратами на отбор, набор и подготовку персонала;
- потери из-за сниженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте;
- оплатой сверхурочных работ сотруднику, который временно заменяет отсутствующего работника.

На предприятии ООО «ЖБИ 74» отсутствует процесс повышения качества труда в период адаптации сотрудников. Мероприятия по профессиональной адаптации сотрудников составляют негласно существующие правила, не являющиеся принятыми и закрепленными в корпоративной культуре. Внимание к другим аспектам повышения качества труда новых сотрудников может уделяться только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

Новый сотрудник, который приходит на новое место работы – теряется, постоянно отвлекая сотрудников отдела кадров, на каждый вопрос может уходить в среднем 5 минут, в за час подобных вопросов бывает от 1-4. При потере внимательности и ответственности молодых специалистов, возникает угроза высокого уровня брака на производстве.

По окончании испытательного срока проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что сотрудник успешно прошел испытательный срок, непосредственный руководитель утверждает нового сотрудника в штат. На этом работа по адаптации к повышению качества труда сотрудника считается законченной.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАЧЕСТВА ТРУДА В
ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО
«ЖБИ 74»

3.1 Анализ системы адаптации предприятия ООО «ЖБИ 74»

Рассмотрим модель контроля качества работы молодых специалистов ООО «ЖБИ 74». Обратимся к рисунку.

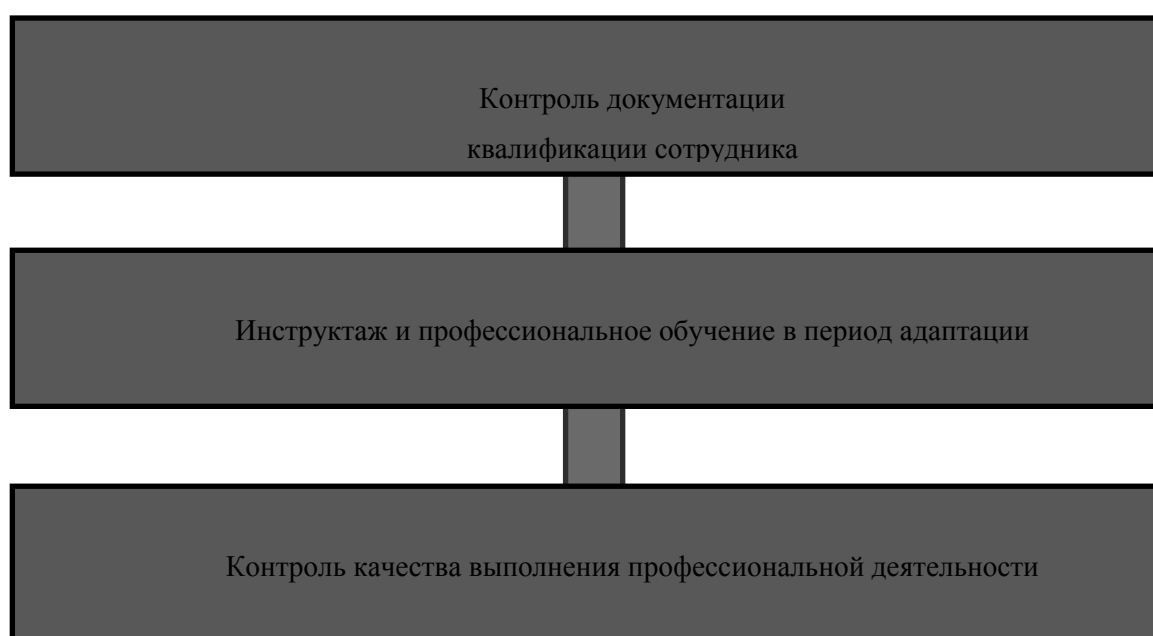


Рисунок 13 – Модель контроля качества труда
молодых специалистов ООО «ЖБИ 74»

Действующая модель анализа и контроля качества труда молодых специалистов выстраивается на программе адаптации и анализе усвоения непосредственных профессиональных навыков. Однако, как было выявлено

ранее, модель адаптации специалистов не является совершенной, и вкачает в себя ряд системных ошибок.

Исходя из выводов кадрового аудита, можно сказать, что главный отрицательный момент в системе качества труда молодых сотрудников – это то, что мероприятия по повышению качества труда молодых сотрудников проводят только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми.



Рисунок 14 – Модель контроля качества труда

Наряду с этим, в компании отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация о мотивации в период адаптации сотрудников. Процесс введения в должность часто ограничивается приветствием нового сотрудника и обеспечением его необходимой информацией.

Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором персонала, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно может упускаться проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшими отслеживанием и прохождения им испытательного срока – основы hr-менеджмента. В компании мало уделяют внимания вопросу качества адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

Очень важным, является, чтобы новый специалист проходил поэтапно все виды профессиональной адаптации в компании для повышения качества своего труда. Это позволяет не просто познакомиться с организацией, но и понимать, как подстроиться, и наименее болезненно перейти к трудовому процессу. Важная составляющая процесса повышения качества труда это доверие к непосредственному линейному руководителю, которые формируется в процессе идентификации с ценностями сотрудника с ценностями компании (корпоративной культурой), что не наблюдается в действующей системе.

3.2 Рекомендации к совершенствованию системы адаптации как фактора воздействующего на повышение качества труда молодых сотрудников предприятия ООО «ЖБИ 74»

Изучив результаты исследования внешней и внутренней среды предприятия ООО «ЖБИ 74» нами выявлены следующие системные проблемы:

– текучесть среди молодых сотрудников (новичков) в адаптационный период.

– неудовлетворенность качеством труда молодых сотрудников.

В связи с этим, нами разработана программа, направленная на повышение удовлетворенности сотрудников в адаптационный период.

Изучив ключевые аспекты качества труда молодых специалистов, обратимся к целям организации. Целеполагание основная методологическая единица управления персоналом. Суть целеполагания сводится к построению целей в системе SMART – что в буквальном переводе обозначает «Хитрый», «Умный». Данная система целеполагания выступает аббревиатурой, где каждая буква обозначает:

- S (Specific). Конкретно;
- M (Measurable). Измеримо;
- A (Achievable). Достижимо;
- R (Relevant). Согласовано;
- T (Time). Время.

Исходя из темы исследования, конкретные цели в процессе адаптивных программ компании не поставлены, решение о постановке целей ложится на линейных руководителей. Исходя из этого, составим систему SMART целеполагания в рамках вопроса о развитии качества труда молодых сотрудников.

Рисунок 1.

Таким образом, мы составили задачу обеспечить рост производительности труда молодых сотрудников на 20% в течении 2020 г. Для ее достижения, необходимо сформировать программу адаптивных мероприятий, которая состоит из 30 мероприятий и утвердить ее в последнем квартале 2019 г.

В ходе решения данной задачи необходимо:

- назначит ответственных исполнителей;
- запланировать бюджет;
- провести промежуточный контроль целевого соответствия.

Наряду с этим, после реализации программы необходимо провести итоговый контроль в виде отчета руководителей об изменениях показателей качества труда молодых сотрудников. Реализация проекта подразумевает срок 1 год.

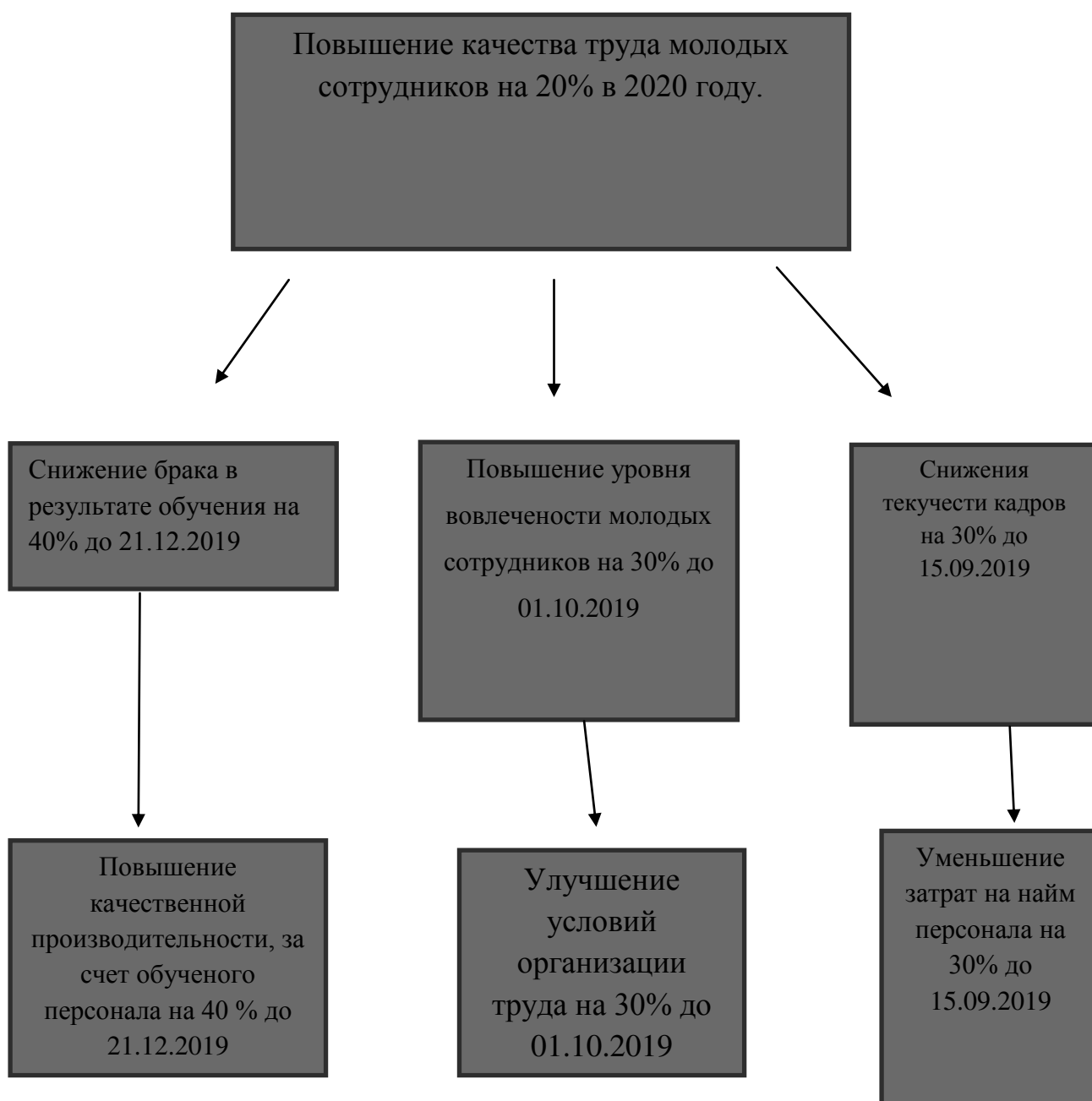


Рисунок 15 – Дерево целей проекта ООО «ЖБИ 74»

Перейдем к следующему анализу. Изучение факторов, воздействующих на организацию, подводит нас к выводу о дифференцированной системе, на которую воздействует как детерминанты, так и переменные. Предложенная Левиным К. технология оценки подразумевает существование амбивалентных сторон давления – движущих сил и сил сдерживающих. Совокупность данных сил определяет возможность движения и развития компании. С позиции теории Левина К., определим движущие и сдерживающие силы проекта. Рисунок 2.



Рисунок 16 – Сдерживающие и движущие силы Левина К.

Так, исходя из данных представленных на рисунке 2 можно сделать вывод о том, что присутствует ряд проблем. Отсутствие чувства ответственности и нежелание брать дополнительную ответственность среди руководителей приводит к проблемам качества труда молодых сотрудников. Наряду с этим, отсутствует программа мотивации сотрудников в процессе прохождения адаптации. В целом непонимание важности и значения адаптационных программ приводит к негативным последствиям.

Однако существуют и положительные тенденции. Как правило, молодые сотрудники стараются проявить себя, чем можно эффективно воспользоваться в процессе адаптации. К положительным факторам также следует отнести карьерный рост и финансовое положение и желание к переменам. С учетом вышесказанного подведем итог. Нами выстраивалась система пятибалльной оценки, при которой 1 – минимум, 5 максимум. Движущие силы представлены 17 баллами, в то время как сдерживающие – 13 баллов. Преимущество для реализации проекта находится на стороне движущих сил.

Поскольку движущие силы преобладают, хоть и не на большое количество баллов, обратимся к риск-менеджменту. Рискология – наука, которая изучает основные закономерности, принципы и инструментарий определения, учета, оценивания и управления риском.

Рискология, как область экономической науки, базируется на познании и сознательном использовании экономических законов и закономерностей функционирования и развития объектов и субъектов в условиях неопределенности и конфликтности внутренней и внешней среды.

Риск-менеджмент рассматривается как управление организацией в целом или отдельными ее подразделениями с учетом факторов риска (т.е. случайных событий, которые влияют на организацию) на основе их выявления и оценки, выбора методов нейтрализации последствий этих событий, обмена информацией о рисках и контроля результатов использования этих методов. Построим таблицу,

в которой отобразим риски реализации проекта. Но, в первую очередь, отобразим в таблице классификацию оценки риска.

Таблица 16 – Категории оценки риска

Критерий оценки	Оценка
Вероятность наступления риска	очень высокие – 0,9 высокие – 0,7 средние – 0,5 низкие – 0,3 очень низкие – 0,1
Степень влияния	очень высокая – 0,9 высокая – 0,7 средняя – 0,5 низкая – 0,3 очень низкая – 0,1

Исходя из данных представленных в таблице, разработаем карту рисков, основанных на сдерживающих силах и потенциальных негативных факторах.

Таблица 17 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень влияния	Коэффициент влияния
R1	Превышение бюджета на проект	Увеличение затрат на повышение качества труда рабочих	0,6	0,8	0,36
R2	Превышение поставленных сроков	Невыполнение определенных мероприятий в назначенный срок	0,5	0,7	0,35
R3	Халатность действующих в проекте специалистов	Несоблюдение и безответственность к поставленным задачам	0,3	0,8	0,24
R4	Ошибки проектной деятельности	Риск, связанный с ошибками в расчетах и составлением программы	0,2	0,6	0,12

		повышения качества труда			
--	--	--------------------------	--	--	--

Исходя из представленной оценки рисков, минимальное значение риска – 0,12, максимальное – 0,36. Данные риски в целом связаны с субъектными факторами, которые соизмеряются с целью программы и корпоративной культурой.

Избежать появления данных рисков возможно учитывая индивидуальные психологические и профессиональные особенности линейных руководителей, адаптантов и молодых специалистов. Построим исходя из оцененных рисков карту.

Таблица 18 – Вероятность наступления рисков

Вероятность проявления	Степень влияния						
	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3
0,5	0,45	0,40	0,35 R2	0,30	0,25	0,20	0,15
0,4	0,36 R1	0,32	0,28	0,24	0,20	0,16	0,12
0,3	0,27	0,24 R3	0,21	0,18	0,15	0,12	0,09
0,2	0,18	0,16	0,14	0,12 R4	0,10	0,08	0,06
0,1	0,09	0,08	0,07	0,06	0,05	0,04	0,03

Таким образом, можно сделать вывод о том, что максимальные риски это:

R1- Превышение бюджета на проект

R2 - Превышение поставленных сроков

R3 - Халатность действующих в проекте специалистов

R4 - Ошибки проектной деятельности

Разработаем мероприятия, направленные на достижения целей проекта.

Таблица 19 – Мероприятия проекта по повышению качества труда молодых сотрудников ООО «ЖБИ 74»

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоемкость	Ответственный
1	2	3	4	5	6
1.	Диагностика	1.09.2019 – 1.10.2019	30	89	Отдел качества
1.1	Анализ производительности труда молодых сотрудников	1.09.2019–2.09.2019	2	4	Специалист по качеству
1.2	Анализ производительности труда рабочего персонала	2.09.2019–3.09.2019	2	4	Специалист по качеству
1.3	Диагностика программы по качеству труда	3.09.2019–13.09.2019	11	22	Специалист по качеству
1.4	Соответствие программы целям компании	14.09.2019–15.09.2019	2	4	Специалист по качеству
1.5	Диагностика корпоративного влияния в процессе повышения качества труда	15.09.2019–25.09.2019	11	33	Специалист по качеству
1.6	Диагностика системы адаптации	26.09.2019–28.09.2019	3	9	Специалист по качеству
1.7	Диагностика адаптации наставников	29.09.2019–1.10.2019	3	9	Специалист по качеству
2	Разработка проекта	2.10.2019–1.1.2020	92	558	Специалисты по управлению кадрами
2.1	Планирование программы по повышению качества труда	2.10.2019–2.11.2019	30	90	HR-менеджер
2.2	Разработка программы коуч-тренеров	2.11.2019–2.12.2019	30	90	Менеджер
2.3	Разработка корпоративных мероприятий для молодых специалистов	2.11.2019–2.12.2019	30	90	Менеджер

2.4	Разработка корпоративного обучения для молодых специалистов	2.11.2019–2.12.2019	30	90	HR-менеджер
2.5	Разработка мероприятий по уменьшению текучести кадров	2.11.2019–2.12.2019	30	90	HR-менеджер
2.6	Разработка экспертного заключения оценки качества	2.12.2019–21.12.2019	19	57	
2.7	Сопоставление программ стандартам качества	21.12.2019–25.12.2019	5	15	Специалист по качеству
2.8	Определение полномочий руководителей по проекту повышения качества труда	21.12.2019–25.12.2019	5	15	Менеджер
2.9	Разработка мероприятий стимулирования труда молодых сотрудников	21.12.2019–25.12.2019	5	15	Менеджер
2.10	Разработка стимулированных надбавок руководителям	25.12.2019–31.01.2020	7	21	Менеджер
3	Эксплуатация	1.1.2020–1.10.2020	305	113	
3.1	Назначение наставников к новым сотрудникам	2.1.2020– 3.1.2020	2	6	Менеджер
3.2	Открытие школы молодого инженера	5.1.2020	1	3	Менеджер
3.3	Проведение регулярных тренингов повышения проф. Мастерства	20.1.2020 – 30.09.2020	285	95	Менеджер
3.4	Проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника	1.06.2020	1	3	Отдел качества
3.5	Проведение конкурса на лучшего наставника	1.07.2020	1	3	Отдел качества
3.6	Проведение сборов молодых специалистов	1.08.2020	1	3	Отдел качества
4	Завершение	1.10.2020–21.12.2020	92	276	
4.1	Контроль качества	1.10.2020–1.11.2020	31	63	Отдел качества

	запланированного результата				
4.2	Отчет молодых специалистов о проведенной работе	2.11.2020	1	3	Линейные руководители
4.3	Отчет наставников о программе по повышению качества труда	2.12.2020	1	3	Линейные руководители
4.4	Анализ и рефлексия полученных результатов	3.12.2020–21.12.2020	18	54	Отдел качества

Таблица 20 – Диаграмма Ганта проекта повышения качества труда молодых сотрудников ООО «ЖБИ 74»

№	Наименование	2019 – 2020 гг.															
		09.19	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20	10.20	11.20	12.20
1.	Диагностика																
1.1	Анализ производительности труда молодых сотрудников	■															
1.2	Анализ производительности труда рабочего персонала	■															
1.3	Диагностика программы по качеству труда	■															
1.4	Соответствие программы целям компании	■															
1.5	Диагностика корпоративного влияния в процессе повышения качества труда	■															
1.6	Диагностика системы адаптации	■															
1.7	Диагностика адаптации наставников	■															
2	Разработка проекта																
2.1	Планирование программы по повышению качества труда в период адаптации		■														
2.2	Разработка программы коуч-тренеров			■													
2.3	Разработка корпоративных мероприятий для молодых специалистов			■													
2.4	Разработка корпоративного обучения для молодых специалистов			■													
2.5	Разработка мероприятий по уменьшению текучести кадров			■													
2.6	Разработка экспертного заключения оценки качества				■												

2.7	Сопоставление программ стандартам качества																	
2.8	Определение полномочий руководителей																	
2.9	Разработка мероприятий стимулирования труда молодых сотрудников																	
2.10	Разработка стимулированных надбавок руководителям адаптации																	
3	Эксплуатация																	
3.1	Назначение наставников к новым сотрудникам																	
3.2	Открытие школы молодого инженера																	
3.3	Проведение регулярных тренингов повышения проф. мастерства																	
3.4	Проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника																	
3.5	Проведение конкурса на лучшего наставника																	
3.6	Проведение сборов молодых специалистов																	
4	Завершение																	
4.1	Контроль качества запланированного результата																	
4.2	Отчет молодых специалистов о проведенной работе																	
4.3	Отчет наставников о программе по повышению качества труда																	
4.4	Анализ и рефлексия полученных результатов																	

3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию программы адаптации молодых сотрудников предприятия ООО "ЖБИ 74"

Рассчитаем затраты финансового характера для реализации программы повышения качества труда молодых специалистов ООО «ЖБИ 74». Для этого определим звенья, участвующие в проектной деятельности, исходя из таблиц выше. Для каждой специальности присутствует индивидуальная тарифная ставка. Отразим данные в таблице.

Таблица 21 – Тарификационная система

№	Структурное подразделение	Тарифная ставка, руб. / час
1.	Линейные руководители	200
2.	HR-менеджер	180
3.	Менеджер	160
4.	Отдел качества	160

Таблица 22 –Распределение доплат по проекту

№	Должность	Проектный период				ИТОГО
		Трудоемкость, час.	Доплата, руб/час.	итого за проект (без начислений)	Начисления (страховые взносы, 30%)	
1	Линейные руководители	6	200	1200	360	1560
2	HR-менеджер	270	180	48 600	14677.2	63 277.2
3	Менеджер	335	160	53 600	16 187	69 787.2
4	Отдел качества	283	160	45 280	13 674	58 954

Существует необходимость стимулирования труда молодых сотрудников в процессе повышения качества труда молодых специалистов в адаптационный период. Так, для повышения качества труда в процессе адаптации следует поощрять инициативность работников. Следовательно, нами предложены мероприятия по выявлению наиболее активных сотрудников и их поощрение в процессе адаптации (3.3–3.5). Данные мероприятия направлены на повышение качества труда молодых специалистов, а также повышение профессиональных и личностных компетенций.

Таблица 23 – Затраты на проектную деятельность

№	Мероприятие	Трудоемкость	Затраты руб.	Ответственный
	Диагностика	85	13 600	Отдел качества
1.	Анализ производительности труда молодых сотрудников	4	640	Отдел качества
2.	Анализ производительности труда рабочего персонала	4	640	Отдел качества
3.	Диагностика программы по качеству труда	22	3 520	Отдел качества
4.	Соответствие программы целям компании	4	640	Отдел качества
5.	Диагностика корпоративного влияния в процессе повышения качества труда	33	5 280	Отдел качества
6.	Диагностика системы адаптации	9	1 440	Отдел качества
7.	Диагностика адаптации наставников	9	1 440	Отдел качества
	Разработка проекта	573	97 080	Специалисты по управлению кадрами
8.	Планирование программы по повышению качества труда	90	16 200	HR-менеджер
9.	Разработка программы коуч-тренеров	90	14 400	Менеджер
10.	Разработка корпоративных мероприятий для молодых специалистов	90	14 400	Менеджер
11.	Разработка корпоративного обучения для молодых специалистов	90	16 200	HR-менеджер
12.	Разработка мероприятий по уменьшению текучести кадров	90	16 200	HR-менеджер
13.	Разработка экспертного заключения оценки качества	57	9 120	Отдел качества
14.	Сопоставление программ стандартам качества	15	2 400	Отдел качества

15.	Определение полномочий руководителей по проекту повышения качества труда	15	2 400	Менеджер
16.	Разработка мероприятий стимулирования труда молодых сотрудников	15	2 400	Менеджер
17.	Разработка стимулированных надбавок руководителям	21	3360	Менеджер
	Эксплуатация	113	18 080	
18	Назначение наставников к новым сотрудникам	6	960	Менеджер
19	Открытие школы молодого инженера	3	480	Менеджер
20.	Проведение регулярных тренингов повышения проф. Мастерства	95	15 200	Менеджер
21.	Проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника	3	480	Отдел качества
22.	Проведение конкурса на лучшего наставника	3	480	Отдел качества
23.	Проведение сборов молодых специалистов	3	480	Отдел качества
	Завершение	123	19 920	
24	Контроль качества запланированного результата	63	10 080	Отдел качества
25.	Отчет молодых специалистов о проведенной работе	3	600	Линейные руководители
26.	Отчет наставников о программе по повышению качеству труда	3	600	Линейные руководители
27.	Анализ и рефлексия полученных результатов	54	8 640	Отдел качества
	Итого:	894	148 680	

Произведем расчет инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта. Для этого определим периоды проекта. Инвестиционный период включает в себя диагностические мероприятия и мероприятия по разработке проектной деятельности. Период реализации данной группы мероприятий – 1.09.2019 – 1.01.2020 гг. В свою очередь, эксплуатационный период охватывает период апробации мероприятия по повышению качества труда молодых специалистов, а также контрольные мероприятия на завершающем этапе.

Помесячный расчет инвестиционного и эксплуатационного бюджета представлены в таблице. Таким образом, инвестиционные затраты составляют 110 680 рублей, тогда как эксплуатационные затраты – 38 100р.

Общий бюджет проекта составил 148 780 рублей. Матрица ответственности представлена в таблице.

Таблица 24 – матрица ответственности участников проектной деятельности

Мероприятие		Участники			
		Ответственность			
		Менеджер	HR-менеджер	Менеджеры по качеству	Линейный руководитель
1	2	3	4	5	6
1.	Анализ производительности труда молодых сотрудников			о	
2.	Анализ производительности труда рабочего персонала			о	
3.	Диагностика программы по качеству труда			о	
4.	Соответствие программы целям компании			и	
5.	Диагностика корпоративного влияния в процессе повышения качества труда			и	
6.	Диагностика системы			и	

	адаптации				
7.	Диагностика адаптации наставников			и	
8.	Планирование программы по повышению качества труда		о		
9.	Разработка программы коуч-тренеров	и			
10.	Разработка корпоративных мероприятий для молодых специалистов	и			
11.	Разработка корпоративного обучения для молодых специалистов		и		
12.	Разработка мероприятий по уменьшению текучести кадров		и		
13.	Разработка экспертного заключения оценки качества			и	
14.	Сопоставление программ стандартам качества			о	
15.	Определение полномочий руководителей по проекту повышения качества труда	у			
16.	Разработка мероприятий стимулирования труда молодых сотрудников	и			
17.	Разработка стимулированных надбавок руководителям	и			
18.	Назначение наставников к новым сотрудникам	о			
19.	Открытие школы молодого инженера	о			
20.	Проведение	о			

	регулярных тренингов повышения проф. мастерства				
21.	Проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника			о	
22.	Проведение конкурса на лучшего наставника			о	
23.	Проведение сборов молодых специалистов			о	
24.	Контроль качества запланированного результата			у	
25.	Отчет молодых специалистов о проведенной работе				у
26.	Отчет наставников о программе по повышению качества труда				у
27.	Анализ и рефлексия полученных результатов			о	

Изучая структуру затрат, следует отметить, что в основе своей затраты составляют доплату исполнителям проекта, поскольку проект не требует дополнительного программного обеспечения или иных материально-технических средств. В доплату входит обеспечение канцелярскими принадлежностями, при этом в оплату труда данная категория включена. Следует отметить, что действующее на предприятии программное оборудование, в том числе компьютеры и сопутствующие программные продукты соответствуют проекту, поэтому их стоимость входит в себестоимость затрат комплекса производства продукта.

Таблица 25 – Смета инвестиционного бюджета

№	Мероприятия	Заработная плата	Материалы	Итого
1.	Анализ производительности труда молодых сотрудников	640		640
2.	Анализ производительности труда рабочего персонала	640		640
3.	Диагностика программы по качеству труда	3 520		3 520
4.	Соответствие программы целям компании	640		640
5.	Диагностика корпоративного влияния в процессе повышения качества труда	5 280		5 280
6.	Диагностика системы адаптации	1 440		1 440
7.	Диагностика адаптации наставников	1440		1 440
8.	Планирование программы по повышению качества труда	16200	900	17100
9.	Разработка программы коуч-тренеров	14 400	500	14 900
10.	Разработка корпоративных мероприятий для молодых специалистов	14 400	500	14 900
11.	Разработка корпоративного обучения для молодых специалистов	16 200	500	16 700
12.	Разработка мероприятий для уменьшения текучести кадров	16 200	500	16 700
13.	Разработка экспертного заключения оценки качества	9120	500	9 620
14.	Сопоставление программ стандартам качества	2400	500	2 900
15.	Определение полномочий руководителей по проекту повышения качества труда	2400	500	2 900
16.	Разработка мероприятий стимулирования труда молодых сотрудников	2400	500	2 900
17.	Разработка стимулированных надбавок руководителям	3360	500	3860
	Итого по смете:	110680	5400	116080

Таблица 26 – Смета эксплуатационного бюджета

№	Мероприятия	Заработная плата	Материалы	Итого
1.	Назначение наставников к новым сотрудникам	960	500	1460
2.	Открытие школы молодого инженера	480	500	980
3.	Проведение регулярных тренингов повышения проф. мастерства	15200	500	15 700
4.	Проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника	480	500	980
5.	Проведение конкурса на лучшего наставника	480	500	980
6.	Проведение сборов молодых специалистов	480	500	980
7.	Контроль качества запланированного результата	10080	500	10580
8.	Отчет молодых специалистов о проведенной работе	600		600
9.	Отчет наставников о программе по повышению качества труда	600		600
10.	Анализ и рефлексия полученных результатов	8 640		8 640
	Итого по смете:	38000	3500	41500

Таблица 27 – Затраты на проектную деятельность

№	Наименование	Трудоемкость	Состав и расчет затрат (с учетом дополнительных выплат за участие в проекте ответственным на основе данных табл. 3.10)	∑, руб.(с округлением)	Ответственный
1	2	3	4	5	6
1.	Анализ производительности труда молодых сотрудников	4	Почасовая доплата специалисту $160*4=640$	640	Отдел качества
2.	Анализ производительности труда рабочего персонала	4	Почасовая доплата специалисту $160*4=640$	640	Отдел качества
3.	Диагностика программы по качеству труда	22	Почасовая доплата специалисту $160*22=3520$	3 520	Отдел качества
4.	Соответствие программы целям компании	4	Почасовая доплата специалисту $160*4=640$	640	Отдел качества
5.	Диагностика корпоративного влияния в процессе повышения качества труда	33	Почасовая доплата специалисту $160*33=5280$	5 280	Отдел качества
6.	Диагностика системы адаптации	9	Почасовая доплата специалисту $160*9=1440$	1 440	Отдел качества
7.	Диагностика алаптации наставников	9	Почасовая доплата специалисту $160*9 = 1440$	1 440	Отдел качества
8.	Планирование программы по повышению качества труда	90	Почасовая доплата специалисту $180*90=16200$, + бумажные носители, канцелярия 900р = 17 100	17100	HR-менеджер
9.	Разработка программы коуч-тренеров	90	Почасовая доплата специалисту, $160*90=14 400$ + канцелярия 500 =14900	14 900	Менеджер
10.	Разработка корпоративных мероприятий для молодых специалистов	90	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, $160*90=14 400$	14 900	Менеджер
11.	Разработка корпоративного обучения для молодых	90	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, $180*90=16 200$	16 700	HR-менеджер

	специалистов				
12.	Разработка мероприятий по уменьшению текучести	90	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 180*90=16 200	16 700	HR-менеджер
13.	Разработка экспертного заключения оценки качества	57	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*57=9 120	9 620	Специалист по качеству
14.	Сопоставление программ стандартам качества	15	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*15=2 400	2 900	Специалист по качеству
15.	Определение полномочий руководителей по проекту повышения качества труда	15	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*15=2 400	2 900	Менеджер
16.	Разработка мероприятий стимулирования труда молодых сотрудников	15	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500. 160*15=2 400	2 900	Менеджер
17.	Разработка стимулированных надбавок руководителям	21	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*21=3360	3860	Менеджер
18.	Назначение наставников к новым сотрудникам	6	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*6=960	1460	Менеджер
19.	Открытие школы молодого инженера	3	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*3=480	980	Менеджер
20.	Проведение регулярных тренингов повышения проф. мастерства	95	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*95=15 200	15 700	Менеджер
21.	Проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника	3	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*3=480	980	Отдел качества
22.	Проведение конкурса на лучшего наставника	3	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*3=480	980	Отдел качества
23.	Проведение сборов молодых специалистов	3	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*3=480	980	Отдел качества
24.	Контроль качества запланированного результата	63	Почасовая доплата специалисту, канцелярия 500, 160*63=10 080	10 580	Отдел качества
25.	Отчет молодых специалистов о проведенной работе	3	Почасовая доплата руководителю 200*3=600	600	Линейные руководители

26.	Отчет наставников о программе по повышению качества труда	3	Почасовая доплата руководителю $200 * 3 = 600$	600	Линейные руководители
27.	Анализ и рефлексия полученных результатов	54	Почасовая доплата специалисту $160 * 54 = 8640$	8 640	Отдел качества
ИТОГО:				157 580	

Таблица 28 – Инвестиционный бюджет проекта

№	Мероприятия	Затраты руб., 2019 г.				ИТОГО
		Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
1.	Анализ производительности труда молодых сотрудников	640				640
2.	Анализ производительности труда рабочего персонала	640				640
3.	Диагностика программы по качеству труда	3 520				3 520
4.	Соответствие программы целям компании	640				640
5.	Диагностика корпоративного влияния в процессе повышения качества труда	5 280				5 280
6.	Диагностика системы адаптации	1 440				1 440
7.	Диагностика адаптации наставников	1 440				1 440
8.	Планирование программы по повышению качества труда		17100			17100
9.	Разработка программы коуч-тренеров			14 900		14 900
10.	Разработка корпоративных мероприятий для молодых специалистов			14 900		14 900
11.	Разработка корпоративного обучения для молодых специалистов			16 700		16 700
12.	Разработка мероприятий по уменьшению текучести			16 700		16 700
13.	Разработка экспертного заключения оценки качества				9 620	9 620
14.	Сопоставление программ стандартам качества				2 900	2 900
15.	Определение полномочий руководителей по проекту повышения качества труда				2 900	2 900
16.	Разработка мероприятий стимулирования труда молодых сотрудников				2 900	2 900
17.	Разработка стимулированных надбавок руководителям				3860	3860
	Итого по периодам:	13 600	17100	63 200	22180	116080

Таблица 29 – Эксплуатационный бюджет проекта.

№	Мероприятия	Затраты руб., 2020 г.												Итого:
		1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20	10.20	11.20	12.20	
1.	Назначение наставников к новым сотрудникам	1460												1460
2.	Открытие школы молодого инженера	980												980
3.	Проведение регулярных тренингов повышения проф. мастерства	1700	1700	1700	1700	1700	1800	1800	1800	1800				15 700
4.	Проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника						980							980
5.	Проведение конкурса на лучшего наставника							980						980
6.	Проведение сборов молодых специалистов								980					980
7.	Контроль качества запланированного результата										10580			10580
8.	Отчет молодых специалистов о проведенной работе											600		600
9.	Отчет наставников о программе по повышению качества труда												600	600
10.	Анализ и рефлексия полученных результатов												8 640	8 640
	Итого по периодам:	4140	1700	1700	1700	1700	2780	2780	2780	1800	10580	600	9240	41 500

Таблица 30 – Общий бюджет проекта

№	Наименование затрат	2019 – 2020 гг.																Итого
		09.19	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20	10.20	11.20	12.20	
1	Инвестиционные	13600	17100	63200	22180													116080
2	Эксплуатационные					4140	1700	1700	1700	1700	2780	2780	2780	1800	10580	600	9240	41500
	Итого:	13600	17100	63200	22180	4140	1700	1700	1700	1700	2780	2780	2780	1800	10580	600	9240	157580

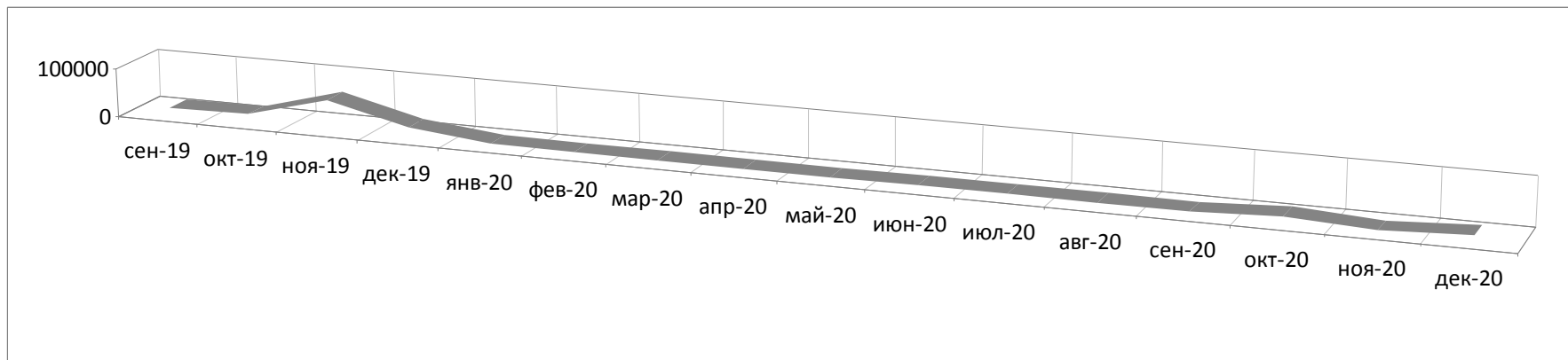


Рисунок 17 – Общий бюджет проекта по повышению качества труда молодых специалистов ООО «ЖБИ 74»

Таким образом, рассмотрев предлагаемые мероприятия проекта, можно отметить, инвестиционные расходы составляют 116 080 рублей, тогда как эксплуатационные расходы – 41500. Общая сумма затрат на развитие проекта составляет 157580. Данный проект является достаточно экономичным, поскольку сумма затрат незначительна по сравнению с общими доходами предприятия ООО «ЖБИ 74», однако эффект от проекта принесет ощутимые результаты в области повышения качества труда молодых специалистов. В процессе их трудовой деятельности нормализуется адаптационный микроклимат. Вовлеченность в коллектив должна возрасти в несколько раз за счет полного погружения с ответственностью и контролем выше стоящего руководства. Также исключим брак с производства, т.к. сотрудник, который недавно пришедший в организацию может из за внутреннего волнения и бесконтрольности руководителя наделать много ошибок, которые повлекут за собой некондицию продукта, порчу рабочей техники и несоблюдение безопасности и охраны труда.

В проекте имеются такие мероприятия как проведение конкурса на лучшего молодого сотрудника и лучшего наставника. От результата будет ожидатьеся полное открытие и отдача профессиональных и личностных качеств рабочих. За счет таких результатов, руководитель проведя анализ по данным конкурсов, сможет сопоставить из молодых рабочих кто заслуживает быстрого карьерного роста по должностной ветви и кто активно показывает свои результаты по профессиональной пригодности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие менеджмента способствует интенсификации труда на предприятиях Российской Федерации. Изучая закономерности управления персоналом, возможно определить компоненты, наиболее подверженные рискам.

В рамках системы управления персоналом следует выделить подсистему, направленную на становление профессиональных качеств сотрудника, молодого специалиста организации – процесс адаптации. Адаптация – процесс профессионального определения сотрудника на новом месте работы с учетом физических и психологических особенностей коллектива и индивидуума, овладение первичными профессиональными знаниями, умениями и навыками для осуществления профессиональной деятельности. Именно процесс адаптации во многом обуславливает качество и интенсивность труда молодых сотрудников.

В процессе труда сотрудник сталкивается с рядом проблем, влияющих на качество работы и производительность труда. Адаптивные программы и мотивация в данном контексте приобретают максимально значимый смысл.

Для развития качества труда молодых специалистов, следует учесть ряд факторов, воздействующих на успех процесса. По укрупненной модели, формально следует разделить факторы на три подгруппы:

1. Профессиональные;
2. Психофизиологические;
3. Социальные.

Рассмотрев ключевые хозяйственные и экономические составляющие конкурентоспособности ООО «ЖБИ 74», нами выявлены некоторые слабые стороны. На предприятии ООО «ЖБИ 74» отсутствует система мотивации в период адаптации сотрудников. Мероприятия по профессиональной адаптации сотрудников составляют негласно существующие правила, не

являющееся принятыми и закрепленными в корпоративной культуре. Внимание к другим аспектам адаптации новых сотрудников может уделяться только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

Новый сотрудник, который приходит на новое место работы – теряется, постоянно отвлекая сотрудников, на каждый вопрос может уходить в среднем 5 минут, в за час подобных вопросов бывает от 1-4.

По окончании испытательного срока проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что сотрудник успешно прошел испытательный срок, непосредственный руководитель утверждает нового сотрудника в штат. На этом работа по адаптации сотрудника считается законченной.

Наряду с этим, существует необходимость стимулирования труда молодых сотрудников в процессе адаптации. Так, для повышения мотивации труда в процессе адаптации следует поощрять инициативность работников. Нами предложены мероприятия по выявлению наиболее активных сотрудников и их поощрение в процессе адаптации, мероприятия, направленные на мониторинг труда, мотивации, повышение вовлеченности. Данные мероприятия направлены на повышение качества труда молодых специалистов, а также повышение профессиональных и личностных компетенций.

Исходя из имеющейся на предприятии системы, нами была представлена модель (схема) системы адаптации сотрудников предприятия, направленная на повышения качества работы. Разработанная модель подразумевает, помимо соблюдения исследованных категорий, наличие контроля на каждом этапе осуществления адаптации.

На базе предложенной модели, нами сформулированы рекомендации включающие инвестиционные и эксплуатационные затраты, инвестиционные расходы составляют 116 080 рублей, эксплуатационные расходы – 41500. Общая сумма затрат на развитие проекта составляет 157580. Данный проект

является достаточно экономичным, поскольку сумма затрат незначительна по сравнению с общими доходами предприятия ООО «ЖБИ 74», однако эффект от проекта принесет ощутимые результаты в области повышения качества труда молодых специалистов, мотивации в процессе их трудовой деятельности и нормализует адаптационный микроклимат.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдикеев, Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д., Реинжиниринг бизнес-процессов, М. : Эксмо, 2007.- 592 с.
2. Андерсен,Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования, М.: Стандарты и качество, 2008. - 272 с.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов.. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014. - 288 с.
4. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 160 с.
5. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т.Основы финансового менеджмента/И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, Эльга, 2017. - 1330с.
Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 320 с.
6. Богословец, Л. Г. Тайм-менеджмент в работе образовательных учреждений [Текст] / Л. Г. Богословец. – М.: ТЦ Сфера, 2012. – 128 с. – (Б-ка журнала «Управление ДОУ»). – ISBN 1693-4
7. Веснин Р.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001-180 с.
8. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
9. Вишнякова М. В. Охота на менеджера [Текст] / М. В. Вишнякова. – М.: «Управление персоналом», 2007. – 160 с. – ISBN 0074-9
10. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.: Высшая школа, 2005.
11. Герчигова, И. Н. Менеджмент [Текст] / И. Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с. – ISBN -5

12. Грачев М.В. Суперкадры : Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Инфра –М,2007
13. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2014. - 320 с.
14. Елиферов, В.Г., Репин, В.В., Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебное пособие для студ. Вузов. М.: ИНФРА-М, , 2011. - 319 с.
15. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. – М.: Альпино Бизнес Букс, 2006.
16. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 312 с.
17. Калянов, Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. М. : Финансы и статистика, 2007. - 240 с.
18. Каптерев А. И. Менеджмент знаний: от теории к технологиям [Текст]/А.И.
19. Каптерев. – М., Либерей-Бибинформ, 2005. – 296 с. – ISBN -3
20. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2016. - 544 с.
21. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2014. - 272 с.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга. М: Прогресс, 2017.
23. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.
24. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
25. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь.. - М.: Вильямс, 2017. - 672 с.
26. Музыченко В.В.. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2003.-132с.

27. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 256 с.
28. Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. - М.: КноРус, 2017. - 320 с.
29. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2015. - 176 с.
30. Репин, В.В., Елиферов В.Г., Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес. М.: Стандарты и качество, 2007. - 408 с.
31. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2018. - 240 с.
32. Ротер, М., Шук Д., Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности, М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 144 с.
33. Самыгин С.И.,Зайналабидов М.С., Макиев З.Г.,Обухов Д.В Основы управления персоналом.Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов н/Д : Феникс,2001.-233с.
34. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
35. Хангер, Дж., Д. Основы стратегического менеджмента: Учебник / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 319 с.
36. Шеер, А.-В.ARIS - моделирование бизнес-процессов. М.: Вильямс, 2009.- 224 с. Каменнова М.С., Громов А.И., Ферапонтов, М.М., Шматалюк А.Е. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. Практическое руководство. М.: Весть – Метатехнология, 2001.-333 с.
37. Шельмин, Е. В.Эффективная система на основе процессного управления, СПб. : Вершина, 2007. - 224 с.