

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Государственное управление трудовыми ресурсами в строительной отрасли

Студент

С.Г. Сек

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д.ю.н., профессор, Д.А. Липинский

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты государственного управления трудовыми ресурсами	8
1.1 Понятие трудовых ресурсов.....	8
1.2 Государственный механизм управления трудовыми ресурсами	11
1.3 Влияние государственного управления трудовыми ресурсами на современные предприятия	24
Глава 2. Анализ влияния государственного управления трудовыми ресурсами в строительной отрасли (на примере ООО ГРАНД)	28
2.1 Общая характеристика влияния государственного управления трудовыми ресурсами на предприятие	28
2.2 Анализ влияния государственного механизма на кадровый состав ООО «Гранд».....	32
2.3 Государственное управление трудовыми ресурсами ООО «Гранд»	35
Глава 3. Совершенствование государственного механизма управления трудовыми ресурсами	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления трудовыми ресурсами... ..	47
3.2 Оценка эффективности внедрения предлагаемых мероприятий	56
Заключение	62
Список используемой литературы	65

Введение

Актуальность выбранной темы выражается в том, что на трудовые ресурсы предприятия влияет государственное управление, например, в России хотят установить минимальный размер часовой ставки для работников на неполном рабочем времени на срок до трех месяцев для борьбы с теневой оплатой труда, следует из общенационального плана действий. Планом также предусматривается цифровизация трудовых отношений и оказания госуслуг по содействию занятости, в частности, с использованием портала "Работа в России", переход на электронный кадровый документооборот в 2021 году для всех работодателей, ввод единых требований к службам занятости населения. "Установление минимального размера часовой ставки (МРЧС) при привлечении работников на неполное рабочее время на срок до 3 месяцев с целью борьбы с теневой оплатой труда и защиты интересов работодателей и их работников, работающих неполное рабочее время", — говорится в документе. Также предлагается предоставить возможность заключать срочные договоры (до 1 года) трудовых договоров с лицами, которые поступают на работу во вновь созданную организацию, отрегулировать условия перехода срочного договора в бессрочный. В план также включено обеспечение возможности продлить действие трудового срочного договора, внесения в него изменений при необходимости.

Развитие экономики вызвало перемены в организации и в структуре управления персоналом: повысился объем работы, ее качественные свойства, поменялись условия отбора и кадровое обеспечение. Сейчас фирмы нуждаются в улучшении не только механизмов управления персоналом, но и кадровых технологий, оказывающихся их основной задачей. В связи с этим нужно найти успешные направления, методы и формы управленческих решений в кадровой политике фирмы.

Автор Ватомова Л.А. посвятил собственную работу исследованию современных подходов к управлению трудовыми ресурсами в фирме. Изучены главные типы управления, в которых были отражены базовые принципы современной концепции управления трудовыми ресурсами.

В работе Попова Э.М., Шалыгина С.Н. рассматриваются вопросы изучения понятия «трудовые ресурсы». Внимание уделяется компонентам управления трудовыми ресурсами.

Автор Коршук В.А. занимался исследованием современных подходов к управлению трудовыми ресурсами в организации. Это направление приобретает свою актуальность из-за необходимости улучшения качества продукции, обеспечения ее конкурентоспособности, что повышает значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма, из-за чего трудовой потенциал должен изучаться в виде определённого фактора производства, который следует оптимально размещать, разносторонне развивать, мотивировать совместно с иными ресурсами, чтобы добиться стратегических целей фирмы.

В работе автора Полякова А.В. объясняется использование мотивационного механизма в ходе управления трудовыми ресурсами в организации. Приводится модель мотивации персонала организации. Выделяются компоненты мотивационного механизма в организации. Предлагается универсальная для каждой организации имитационная модель управления трудовыми ресурсами в фирме.

Методология исследования: системный подход. Данный метод представляет собой самую упорядоченную и надежную основу для управления сложными сферами деятельности, помогая определять и анализировать образующие систему элементы и последовательно сочетать их друг с другом.

Объект исследования – государственный механизм управления трудовыми ресурсами.

Предмет исследования – пути совершенствования государственного механизма управления трудовыми ресурсами в строительной отрасли (на примере ООО «Гранд»).

Цель исследования – разработать пути совершенствования государственного механизма управления трудовыми ресурсами в строительной отрасли (на примере ООО «Гранд»).

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие трудовых ресурсов;
- оценить государственный механизм управления трудовыми ресурсами;
- определить влияние государственного управления трудовыми ресурсами на современные предприятия;
- дать общую характеристику влияния государственного управления трудовыми ресурсами на предприятие;
- провести анализ влияния государственного механизма на кадровый состав ООО Гранд;
- исследовать государственное управление трудовыми ресурсами ООО «Гранд»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления трудовыми ресурсами;
- рассчитать эффект от предложенных мероприятий.

Новизна исследования: предложено создание новой структуры, внедрение программы по обучению новых специалистов при помощи крупных предприятий, предложен законопроект об обязательной вакцинации людей, работающих в полевых условиях, условиях работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям, работах с физически сложными условиями труда и работах, связанных с большим контактом лиц, пребывающих в одном помещении, а также разработаны пути совершенствования механизма управления трудовыми ресурсами в строительной отрасли (на примере ООО «Гранд»).

Положения, выносимые на защиту:

1. В Трудовом кодексе есть две группы увольнений: по инициативе работника и по инициативе работодателя. На 2020 год фактически осталась одна группа: по инициативе работника. Остается право у работодателя уволить за нарушение трудовой дисциплины. Есть еще возможность уволить по соглашению сторон, когда договариваются две стороны.

2. Нельзя будет не платить зарплату. При сохранении зарплаты в период действия ограничительных мер (нерабочие дни) ее размер должен соответствовать тому, который работник получил бы, если бы отработал эти дни полностью. К тому же зарплату нельзя будет задерживать, ссылаясь на особые условия.

3. Уточняется порядок перевода на удаленную работу. Работника могут отправить на удаленную работу, но только при наличии технических и организационных возможностей для выполнения соответствующей работы.

4. Создание новой структуры - Управление трудовыми ресурсами Сахалинской области. Вновь созданная структура аккумулирует в себе все направления подготовки кадров, начиная с обучения первой профессии и обеспечивая сопровождение в течение всего профессионального пути гражданина.

5. Внедрение программы по обучению новых специалистов при помощи крупных предприятий. Предприятие, участвующее в данной программе, получает налоговые льготы по налогу на прибыль в размере 3 %.

6. Внесение изменений в законодательство, законопроект об обязательной вакцинации людей, работающих в полевых условиях, условиях работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям, работах с физически сложными условиями труда и работах, связанных с большим контактом лиц, пребывающих в одном помещении.

Апробация работы: по данной теме опубликованы две статьи.

Структура работы. Работа включает: введение, заключение, три главы, подразделенные на восемь параграфов и список используемой литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты государственного управления трудовыми ресурсами

1.1 Понятие трудовых ресурсов

Понятие трудовых ресурсов в Трудовом Кодексе РФ отсутствует. Согласно статье 15 Трудового Кодекса РФ «Трудовые отношения - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором».

Основной ресурсной составляющей любого предприятия являются трудовые ресурсы. От эффективности работы с ними часто зависят результаты экономической деятельности всего предприятия, а также его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы обладают уникальным свойством создавать продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Процесс использования трудовых ресурсов в определённой мере оказывается временным. Например, отдельный ресурс после окончания определённого срока, оказывается целиком исчерпанным и понадобится его замена (либо капитальный ремонт).

В то же время, каждый трудовой ресурс обладает качественной и количественной характеристиками, которые нужно объективно оценивать. Однако с оценением трудовых ресурсов дело обстоит значительно сложнее, чем может показаться на первый взгляд.

Раскрывая суть трудового потенциала, следует оценить соответствие его сфере предложения, а также по качеству и объему трудовой деятельности, так как раньше, так и в текущих условиях споры шли обычно об избыточности трудовых ресурсов в сельской местности или, напротив, их дефиците.

Поэтому можно отметить, что еще в середине 1980-х годов некоторые исследователи обратили внимание на отрицательные тенденции уменьшения трудообеспеченности экономики села и, в первую очередь, сельского хозяйства. Так, объясняя феномен существенного дефицита труда на селе, они на первую позицию в причинно-следственных связях поставили рассогласование между формированием трудовых ресурсов и рабочих мест.

В свете раскрытия сути трудового потенциала и трудового ресурса необходимо также обозначить отдельные различия между ними, так, на наш взгляд, трудовой потенциал является более широким понятием, содержащим в себе также категорию «трудовые ресурсы». В то же время в отличие от последнего, трудовой потенциал определяет также интеллектуальные способности и возможности сотрудника, как реализованные, так и нереализованные (скрытые). Если качественные показатели трудовых ресурсов выступает отражением среднего уровня общего и профессионального образования сотрудников, как бы «усредняя» их по данному признаку, то качественные свойства трудового потенциала предоставляют возможность ориентировочно оценить нереализованные возможности и способности сотрудников, однако исключительно при условии «включения» в действие совокупности факторов, мотивирующих приращение трудового потенциала. Объясним на примере данный тезис. Исследователям сельской, и в первую очередь аграрной экономики, хорошо знаком такой важный феномен, когда почти при одинаковой фондовооруженности и энерговооруженности сотрудников в сельскохозяйственных фирмах, при относительно равном плодородии земельных угодий наблюдаются существенные различия в результативности

производства и его рентабельности. Этот феномен нередко связывается с качеством кадрового потенциала. При этом показатели, характеризующие этот потенциал (уровень профессионального образования сотрудников, стаж работы и т.п.), могут быть также почти одинаковыми.

В связи с этим во время оценивания трудового потенциала и трудового ресурса мы автоматически должны представлять возможности их использования.

Сказанное выше вовсе не говорит об игнорировании разных исследований трудового потенциала в отдельности. Напротив, только раскрывает особенности каждого фактора производства. В нашей ситуации, в трудовой деятельности можно предусмотреть самые результативные пути использования трудовых ресурсов.

Поэтому трудовой потенциал является «качественно-количественным выражением заложенной в работнике, трудовом коллективе, трудоспособном населении региона или страны, способности к физическому, интеллектуальному и духовно-творческому труду (трудовой деятельности) при наличии полной и свободной возможности реализации этой способности» [12].

Кузьмин С.А. рассматривает трудовой потенциал региона как «ресурсы труда, которыми располагает общество в каждый данный момент времени при данной численности населения и имеющихся у него качественных характеристик, с учетом дополнительного потенциального рабочего времени и определенных особенностей данной территории» [5].

Отметим, что качественные и количественные приращения коллективного и индивидуального трудового потенциала в ходе производства могут оказываться настолько значительными, что именно они (а не иные ресурсные приращения) могут дать значительный толчок в плане увеличения эффективности производства.

1.2 Государственный механизм управления трудовыми ресурсами

Государственная система управления трудовыми ресурсами включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти, которые влияют на формирование и развитие основных социально-экономических отношений в стране и механизм использования и воспроизводства трудовых ресурсов страны. Экономический спад, вызванный пандемией, уже называют тяжелейшим за всю современную историю. А его последствия сравнивают едва ли не с послевоенными. Спад отразился на рынке труда, который сейчас переживает один из самых сложных периодов. Экспертное мнение директора Северо-Кавказского института РАНХиГС, члена Общественной палаты РФ Азамата Тлисова: «Для смягчения негативных последствий на рынке труда, Правительством страны предпринят целый комплекс мер по поддержке занятости, который стал беспрецедентным за всю послесоветскую историю, но даже он пока не позволяет поддержать занятость населения на прежнем уровне (по официальным оценкам сейчас в стране более 2 млн. безработных) и, как следствие, сохранить уровень доходов населения. Усугубляет ситуацию и то, что серьезно сократились возможности для дополнительного заработка и различных форм неполной занятости. На рынке труда уже началась коррекция так называемых зарплатных ожиданий, и она продолжится, в этой связи крайне сложным становится положение молодых специалистов, у которых, к сожалению, нет ни стажа, ни опыта работы. Существующий механизм квотирования рабочих мест, который позволяет работодателю получить определенные льготы при привлечении определенной части работников из числа молодых специалистов, становится слабым мотиватором для их приема в условиях такого масштабного спада экономики. Предложенный Правительством РФ план восстановления экономики включает целый ряд инфраструктурных проектов, которые могут стать действенным механизмом по привлечению значительных трудовых

ресурсов к их реализации, а это, в свою очередь, однозначно, повлечет перераспределение трудовых ресурсов между отраслями. Важным становится переподготовка кадров и обучение новым профессиям граждан, которых коснется необходимость смены сферы деятельности. Причем именно сейчас система образования должна оперативно отреагировать на запрос работодателей в части подготовки кадров, соответствующих изменившейся конъюнктуре рынка труда».

С новым мировым порядком, и образ жизни меняется быстрее, чем мы могли себе представить.

Тенденции на рынке труда быстро изменились, и в то время как некоторые возможности исчезают, другие появляются. Теперь все дело в ценности. Те, кто менее ценен для своих компаний, теряют работу. Некоторые вакансии свободны и нуждаются в квалифицированных кадрах.

В прошлом месяце Европа стала эпицентром пандемии коронавируса, причем такие страны, как Великобритания, Франция, Испания и другие, страдают от высокой смертности. Это привело к остановке функционирования рынка труда. Сократилась потребность в физическом труде, и увеличилась потребность в интеллектуальном. Это говорит лишь об одном – будущее, которого мы ждали, здесь.

Исследования показывают, что несколько миллионов рабочих мест находятся под угрозой, если карантин продлится в течение нескольких месяцев. На самом деле, исследование было проведено для сообщения о том, что около пятой части всех работников находятся под угрозой, это можно предотвратить только в том случае, если прекратится карантин в Британии и других европейских странах. Это указывает на тот факт, что некоторые отрасли экономики, которые не рассматриваются в качестве предметов первой необходимости, могут пойти на дно.

Хорошей новостью является то, что некоторые люди адаптируют свой набор навыков и опыта, чтобы брать на себя новую работу или подработку. Несмотря на резкую потерю рабочих мест в некоторых оптовых, розничных,

гостиничных и ресторанных компаниях, цифровая инфраструктура мира способствует удаленной работе. Однако, несмотря на эти изменения экономика все еще терпит поражение. На самом деле, это просто говорит о важности рынка труда. Работа важна для роста и жизнеобеспечения страны.

Крах на рынке труда является синонимом краха в экономике, и это требует эволюции в режиме реального времени в функционировании рынка труда. Для стран, которые в основном движимы трудовыми ресурсами, локализация привела к вмешательству государства, чтобы ослабить давление на семьи. Но есть предел тому, как долго это может продолжаться.

Этот эффект в настоящее время наносит ущерб рынку труда, который делает акцент на кардинальных изменениях в будущем. Нельзя сказать, что рынок труда, эффективно развивающийся в этот период, является базой для удаленной работы.

Мир изменился, появился новый образ жизни, появился бизнес, начинаются стартапы, а компании работают полностью удаленно. Рынок труда быстро меняется, и многие, похоже, не осознают этого факта. Это перемена, и вы, как соискатель, должны быть готовы.

Изменения в режиме работы необратимы. Те, кто не готов к этому сдвигу, останутся позади, если не научатся приспосабливаться к изменениям. Это изменение происходит в режиме реального времени, и очень немногие это замечают. Удаленная работа – это то, что объединяет несколько компаний.

Пока что эти изменения были не лёгкими, мы продолжаем изучать способы упрощения перехода на новый режим. Люди переделывают свои графики, чтобы соответствовать новым условиям, с которыми им приходится работать. Сначала это было трудно пережить.

По правде говоря, набор навыков, необходимый для получения работы в данный момент, отличается от того, что ожидалось. Теперь, чтобы зарабатывать, вам нужны основы компьютера, подключения к Интернету, наличие цифровых устройств и т.д. Вам понадобятся навыки

программирования, знания программного обеспечения, навыки грамотного письма. Большинство из этих факторов не были необходимы в доковидном мире. Однако одно можно сказать наверняка: мир COVID и мир пост- COVID требуют этих навыков.

Рабочий процесс компаний был облегчен благодаря наличию электронной почты, платформ для видеоконференций, чатов и другого. Несколько компаний смирились с тем, что они не вернутся к работе, когда пандемия COVID-19 закончится. Если компании могут работать полностью удаленно в это время, тогда нет необходимости арендовать или иметь физическое помещение для проведения совещаний. Интернет-инфраструктура в течение года развилась до уровня, который может удовлетворить эти потребности.

Еще одна серьезная перемена – это то, что 8-часовой рабочий день будет отменен. Это происходит потому, что работники постоянно в сети. Теперь это может иметь и обратную сторону, в том, что легко потерять счет времени, отведенного на работу. Тогда бремя ответственности будет лежать на работнике, который должен будет настроить систему, которая вписывается в работу, с семейным временем, с личным временем, досугом и т.д. Границы должны быть установлены самим человеком, так как традиционных границ рабочего времени больше нет. Это мешает работникам поддерживать хорошее качество жизни, а это значит, что пришло время научиться балансировать работу с обычным образом жизни в совершенно разных условиях. Что теперь за будущее работы?

В последние годы было много домыслов о том, как будет выглядеть работа в будущем, как роботы и другие автоматизированные системы заменят людей. Эти догадки пошли дальше, чтобы предвидеть будущее команд, в которых будет больше совместной работы, потребность в эмоциональном интеллекте, среди прочих факторов, которые отображают потребность в более умных людях на рабочем месте. Все эти домыслы и прогнозы, конечно же, не рассматривали пандемию Covid-19 в перспективе.

Пару месяцев назад никто не мог поверить, что когда-либо может произойти вспышка болезни, которая поставит мир на колени и приведет к полной изоляции.

Хотя многие согласились с тем, что это революция, и доказательства видны в том, как мы в настоящее время работаем, и как другие планируют работать после, но это все еще не установлено на глобальном уровне. Каким бы неопределенным ни было будущее сейчас, некоторые факторы и элементы обязательно будут влиять на то, как мы будем работать в будущем.

Интернет должен стимулировать инновации и эволюцию. Научно-фантастический мир, который мы всегда видели по телевизору, обрушится на нас быстрее, чем мы могли себе представить. Цифровое преобразование мира обязательно должно быть ускорено. Информация будет доступна всем и каждому. Это приведет к тому, что работа будет выполняться быстрее и с большей гибкостью.

Кроме того, в связи с повышенным вниманием к повестке дня, нет необходимости в подробных презентациях PowerPoint, что приводит к значительному сокращению времени, затрачиваемого на деловые встречи.

Посредники и консультанты долгое время были неотъемлемой частью традиционного способа работы. Тем не менее, это обязательно изменится, поскольку мы движемся вперед в будущее. Потребность в менеджерах проектов и исполнительных помощниках будет меньше, а роли менеджеров исчезнут. Вместо менеджеров все больше и больше организаций будут принимать «лидеров».

Деловые поездки всегда были убежищем от офисной работы, но это меняется, так как общение между потенциальными партнерами, инвесторами и коллегами будет цифровым. Прямо из своей гостиной вы можете завоевать репутацию, пообщаться с инвесторами и партнерами из других стран и получить контракт. Эта революция ждет нас.

Неизбежен резкий рост числа людей, работающих на дому. Компании будут стремиться к сокращению персонала, в пользу найма внештатных

работников, когда это необходимо. Кроме того, большинство занятых полный рабочий день должны будут также работать на дому. Это новый рассвет для удаленной работы.

Управление трудовыми ресурсами предприятия – целенаправленная деятельность руководящего состава фирмы, руководителей и работников подразделений системы управления персоналом, включающая подготовку концепции и стратегии кадровой политики, методов и принципов управления персоналом компании.

Управления персоналом — один из ключевых разделов экономики, целью которого выступает разносторонний анализ возможных проблем, появляющихся в ходе управления кадровым ресурсом современной компании. Управление трудовыми ресурсами как процесс содержит в себе многоаспектную работу конкретных функциональных служб предприятия и линейных менеджеров, производственных и структурно-функциональных отделов.

Система управления персоналом содержит в себе совокупность этапов: формирование, использование, стабилизацию и управление.

Этапы системы управления персоналом:

- формирование персонала;
- использование персонала;
- стабилизация персонала.

Стадии системы управления персоналом:

- определение потребности;
- планирование персонала;
- привлечение, подбор, расстановка персонала;
- профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой) квалификации.

Улучшить систему управления персоналом есть смысл в соответствии с такими направлениями.

Система кадровых технологий компании.

Кадровые технологии компании:

- аттестация персонала;
- конкурсный отбор персонала;
- адаптация персонала;
- контроль, диагностика и разрешение социальных конфликтов;
- информационно-аналитическое обеспечение управления персоналом;
- управление профессиональным развитием персонала.

В управлении персоналом сейчас актуальны подготовка и реализация мотивационных процессов, методики стимулирования персонала, в частности, подготовка и улучшение системы мотивации труда молодых сотрудников.

Одним из важных направлений модернизации кадрового обеспечения выступает организация деятельности по привлечению перспективных молодых сотрудников.

Основные элементы организации системы управления персоналом:

- Регламенты, регулирующие деятельность системы управления персоналом, ее подразделений, а также сотрудников (положения об отделах, должностные инструкции, карты компетенций и т.п.);
- Регламенты основных процессов управления персоналом (положение о подборе персонала, положение об оплате труда, положение об обучении и т.п.);
- Аналитическая информационная база (данные по персоналу, различные формы аналитики и т.д.);
- Формы документов и отчетности;
- Специальное программное обеспечение системы управления персоналом;
- Справочная, методическая и научная литература.

Существует четыре основные модели организации управления персоналом в компании: неспециализированная; специализированная; централизованная и распределенная, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Четыре основные модели организации управления персоналом в компании

Модель	Численность персонала, чел.	Описание
неспециализированная	80-100	используются функции подбора персонала, приема и увольнения сотрудников, оплаты труда, организации обучения (по необходимости), ведение документации по персоналу
специализированная	80 до 150	представлена одним специалистом по управлению персоналом. Эта роль часто называется HR-дженералист, поскольку он выполняет все функции УП, необходимые для нормального функционирования и развития компании: от планирования до проведения оценки персонала
централизованная	Нет данных	подразделение имеет свою структуру, включающую функциональные отделы и группы, например, группа кадрового учета, отдел обучения и развития персонала, группа производственного обучения и т.д.
распределенная	Нет данных	новая форма организации УЧР, используемая очень крупными федеральными и международными компаниями, имеющими разветвленную сеть самостоятельных бизнес-единиц.

К самым известным методам управления персоналом в организации относятся:

- аттестация,
- эксперимент.

Обеспечить особое конкурентное преимущество на рынке товара (услуг) удастся в случае подбора для его производства сотрудников со специфическими свойствами, представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Определение сущности стратегии управления в двух подсистемах

Автор / источник Определение сущности стратегии управления	
Управление организацией в целом	
М. Портер	Модель «пяти сил»: стратегия зависит от типа конкурентного преимущества организации и сферы конкуренции.
Г. Морган	В основе стратегического управления - метафоры, как инструмент понимания проблем предприятия: организации как механизмы; организмы; политические системы-государства; как тюрьмы для душевнобольных; как поток и трансформация и как инструмент планирования.
М. Хаммер	Эффективная и конкурентная стратегия, которая содержит фундаментальное переосмысление и радикальный редизайн процессов бизнеса.
Управление трудовыми ресурсами	
Г. Минцберг	Стратегические проблемы разрешаются на основе интуиции топ-менеджеров, оптимальные решения которых основаны на виденье перспектив компании.
А. Маслоу	Эффективные стратегические методы управления - те, которые больше всего обеспечивают удовлетворение всего комплекса потребностей.
Г. Хамел	Созданием конкурентной стратегии должен заниматься каждый сотрудник.
М. Хаммер	Эффективная стратегия зависит от использования опыта профессиональных менеджеров, с которых необходимо снять рутинные обязанности и наложить обязательство относительно долгосрочного планирования и оценки будущих результатов.

Итак, термин «стратегическое управление трудовыми ресурсами» предусматривает использование совокупных методов, полагающихся на использование человеческого потенциала компании как её базового ресурса, с учетом типа организационной стратегии, для достижения обозначенных целей в длительной перспективе.

Специфика менеджмента персонала определяется следующим.

1. Особенностью его предмета, в отношении которого действуют другие субъекты (включая людей, организации и т. д.). Кроме того, менеджер должен иметь дело одновременно со многими участниками, между которыми существуют регулярные социальные и психологические отношения.

2. Специфика процесса, заключающегося в организации деятельности других людей, т. е. управленческой деятельности, является «деятельностью по организации деятельности» (деятельность «второго порядка»).

3. Наличие конкретной цели, которая заключается в обеспечении

эффективного функционирования конкретной организационной системы.

4. Управленческая деятельность в конкретных условиях весьма специфична. Внешние условия включают, прежде всего, серьезные временные ограничения, хроническую неопределенность в информации, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегулируемый труд, постоянный дефицит ресурсов, частые проявления так называемых ситуаций экстремального стресса. Внутренние условия включают, в частности, необходимость одновременного осуществления многих действий и решения многих задач; противоречивые нормативные (в том числе и законодательные) правила, их неопределенность и часто отсутствие; не сформулированы в ясной и явной форме критерии оценки эффективности, а иногда и их отсутствие; множественное подчинение руководителя другим высшим инстанциям и вытекающие из этого противоречивые требования с их стороны; практически полное отсутствие алгоритмов активности и т. д. [16, с. 140]

Внедрение на предприятии методов управления трудовыми ресурсами предполагает четкую организацию и практическое осуществление профессиональной деятельности. Так, сравнивая между собой достигнутые результаты с запланированными, можно оценить эффективность проводимой на предприятии политики управления кадрами.

Административные методы базируются на дисциплине и взысканиях, и являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал. Это – формирование структуры и функциональной нагрузки органов управления; планирование штатного расписания; утверждение административных правил, норм и нормативов; издание приказов и распоряжение; разработка должностных инструкций; подбор и расстановка кадров; правовое обеспечение производственных отношений. Кроме того, административные методы воздействия можно разделить согласно группам организационного воздействия: 1) дисциплинарного воздействия; 2) распорядительные; 3) стабилизирующие, представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Методы управления трудовыми ресурсами [20, с. 51]

Методы		
Административные	Экономические	Социально-психологические
Правовое регулирование	Технико-экономический анализ	Социально-психологический анализ
Издание приказов, указаний, распоряжений	Технико-экономическое обоснование	Социально-психологическое планирование
Прием, отбор, размещение кадров	Технико-экономическое планирование	Создание креативной атмосферы
Согласование методик и предложений	Экономическое стимулирование	Участие сотрудников в управлении
Создание положений, должностных инструкций, стандартов предприятия	Финансирование	Социальная и моральная мотивация
Разработка иной регламентирующей документации	Мотивация трудового процесса	Удовлетворение культурных и духовных нужд
Установление административных штрафов и премий	Инвестирование	Установление социальных норм поведения
-	Установление экономических санкций и поощрений	Выработка у работников инициативности и ответственности
-	-	Установление моральных санкций и поощрений

Отметим, что административные методы ориентированы, прежде всего, на мотивацию, поддержание трудовой дисциплины, чувство долга, культуру трудовой деятельности. Методы отличаются прямым характером воздействия, в связи с обязательством выполнения любого административного акта [22, с. 237].

Административные методы всегда соответствуют нормативным актам и правовым нормам. К административным методам можно отнести и организационное воздействие, базирующееся на утвержденных внутренних документах компании, регламентирующих её деятельность.

Экономические методы являются способом осуществления

воздействия на персонал посредством использования экономических законов и мер поощрения и наказания: технико-экономический анализ производственного процесса; технико-экономическое обоснование нормирования и тарификации труда; планирование; материальное стимулирование и оплата труда; разработка форм участия персонала в прибыли и капитале; льготы и страховки. При этом достойная оплата была и остается основой мотивации трудовой деятельности для большинства работников, а также денежным эквивалентом стоимости рабочей силы.

Социально-психологические методы позволяют устанавливать место и значение сотрудников в коллективе, выбирать лидеров, связывать труд коллектива с получением конечных результатов производства, а также обеспечивать эффективные коммуникации. К такому виду методов относятся: социальное планирование и поддержка; развитие коллектива; поддержание благоприятного психологического климата в организации; формирование команд; привлечение работников к участию в управлении; моральное стимулирование; создание условий для профессиональной самореализации работников.

Выделяемая экспертами группа психологических методов направлена на конкретную личность и обращаются к конкретному внутреннему миру человека, его интеллекту, чувствам и поведению. Целью этих методов является направление внутреннего потенциала человека на решение конкретных задач организации. Психологическое планирование, как основная задача применения психологических методов, предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата.

Ключевым способом управления согласно психологическому методу является изучение и применение на практике индивидуального и группового поведения и его влияния на функционирование организации. К числу разрешенных способов воздействия на сотрудников организации в настоящее

время относятся: внушение и убеждение; похвала и комплимент; принуждение; осуждение; требование и командование; просьба; совет; порицание и запрещение.

Все вышеперечисленные методы помогают обеспечивать качественный кадровый состав, гарантировать высокую производительность труда, создавать рациональную базу для повышения квалификации. То есть они нацелены на общие кадровые вопросы.

На сегодняшний день зачастую в управлении используются совокупные методы всех возможных групп. Эффективность их использования зависит от специфической особенности деятельности предприятия. Но существует ряд закономерностей в использовании определенными типами организаций определённых методов. Авторитарная система руководства предполагает применение в значительной степени административных методик.

Стратегия управления персоналом — это не просто создание конкурентоспособного кадрового ресурса. Она позволяет привлекать специалистов и использовать их максимально продуктивно, реализовывать долгосрочные цели, действовать в соответствии с миссией компании, соотносить кадровый менеджмент с направлением развития организации.

Итак, фирма целью которой является стратегия развития своего потенциала на современном рынке, стоит на пороге разработки системы стратегического управления персоналом. Следует понимать, что стратегия управления персоналом в первую очередь связана со стратегией предприятия.

Управление трудовыми ресурсами занимает важную роль в управлении всего предприятия.

1.3 Влияние государственного управления трудовыми ресурсами на современные предприятия

В Минтруде проанализировали поведение работодателей в период нерабочих дней. Ведомством подготовлен проект постановления правительства "Об особенностях правового регулирования трудовых отношений в 2020 году". Это временные правила, которые в случае утверждения будут действовать только в течение 2020 года. Сейчас документ поступил на рассмотрение в Российскую трехстороннюю комиссию по регулированию социально-трудовых отношений. Сначала предложения рассматривает трехсторонняя комиссия, потом они поступают в правительство. В документе ограничивается введение простоя. Нельзя будет применять такую норму, как простой, в отношении работников, на которых распространяются ограничительные меры. Если магазину официально запретили работать по соображениям эпидемиологической безопасности, но в условиях объявленных нерабочих дней он должен платить своим сотрудникам среднюю зарплату, он уже не сможет прибегнуть к такому ухищрению, как объявление простоя. Некоторые предприниматели до этого додумались, так как по нынешнему законодательству они в случае простоя могут платить сотрудникам две трети от оклада. Теперь же это станет незаконно.

В то же время в правилах говорится, что простой может применяться к работникам, на которых не распространяются ограничительные меры, связанные с особыми обстоятельствами. И оплата в этом случае идет в размере не менее двух третей тарифной ставки или оклада, рассчитанной пропорционально времени простоя. Если же простой случился по вине работодателя, то он оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

В Трудовом кодексе есть две группы увольнений: по инициативе работника и по инициативе работодателя. На 2020 год фактически осталась

одна группа: по инициативе работника. Остается право у работодателя уволить за нарушение трудовой дисциплины. Есть еще возможность уволить по соглашению сторон, когда договариваются две стороны.

Есть одно послабление для работодателей - это возможность переводить работника в случае производственной необходимости сроком до трех месяцев, а не одного, как сейчас, на другую работу внутри предприятия или организации. При этом перевод на работу, требующую более низкой квалификации, допускается только с письменного согласия работника.

В случае сокращения численности или штата работников, если истекает срок уведомления в период действия ограничительных мероприятий, увольнение производится в ближайший следующий за окончанием данного периода рабочий день.

Нельзя будет не платить зарплату. При сохранении зарплаты в период действия ограничительных мер (нерабочие дни) ее размер должен соответствовать тому, который работник получил бы, если бы отработал эти дни полностью. К тому же зарплату нельзя будет задерживать, ссылаясь на особые условия.

Уточняется и порядок перевода на удаленную работу. Работника могут отправить на удаленную работу, но только при наличии технических и организационных возможностей для выполнения соответствующей работы.

Представим проблемы, появляющиеся во время построения системы мотивации. В крупных фирмах руководители отвечают за управление человеческими ресурсами, для чего назначаются профессионально подготовленные сотрудники, имеющие не только нужные компетенции и знания, но и знающие особенности управления трудовым потенциалом.

Проблемы формирования системы мотивации персонала:

- недостаточное внимание к сотрудникам со стороны руководства;
- размер заработной платы;
- стиль общения с руководством;
- объем предоставляемых социальных гарантий.

Рассмотрим факторы, существенно снижающие эффективность управления персоналом:

- несправедливое распределение вознаграждения;
- отсутствие карьерного роста;
- несправедливое распределение работы;
- непонимание значимости управленческого труда.

Одной из важных проблем управления персоналом является текучесть кадров.

Высокая текучесть кадров.

Причины:

1. Неудовлетворенность персонала работой в компании:
 - заработной платой;
 - условиями труда;
 - отношениями в коллективе;
 - стилем управления.
2. Проблемы с соблюдением трудовой дисциплины.
3. Внедрение организационных изменений.
4. Изменение ситуации на рынке труда.

Последствия:

1. Снижение производительности труда.
2. Рост затрат на персонал.
3. Потеря имиджа привлекательного работодателя.
4. Проблемы с сохранностью конфиденциальной информации.
5. Демотивация работающих сотрудников.
6. Ослабление корпоративной культуры.

Итак, сделаем выводы по главе.

1. Таким образом, управление трудовыми ресурсами представляет собой целенаправленное управленческое воздействие руководящего состава и кадровой службы, направленное на решение многогранных задач. Необходимость совершенствования и развития системы управления

персоналом влечет за собой реализацию новых подходов к использованию трудового потенциала сотрудников с целью повышения эффективности труда.

2. Управление персоналом является важнейшей составляющей любого предприятия, в том числе и ООО «ГРАНД». Именно от правильно выстроенной системы управления персоналом зависит будущий успех предприятия. Система управления персоналом включает в себя в первую очередь совершенствование и повышение эффективности кадрового состава, которое достигается при помощи использования как отечественных, так и зарубежных методик, и практик.

3. Процесс управления трудовыми ресурсами можно разделить на три составляющие: привлечение кадров; задействование кадров; мотивация кадров.

4. Управление человеческими ресурсами является динамичной категорией. Существующую базу методов управления человеческими ресурсами на предприятия малого бизнеса, которые можно объединить в три крупные группы: организационно-распорядительных (административных), экономических и социально-психологических методов. Имеющееся соотношение в использовании этих методов зависит от типов организаций и сложившихся в них подходах к управлению персоналом.

5. Для избежания определенных проблем в управлении персоналом малого бизнеса необходимо регулярно проводить исследования системы стратегического управления персоналом, разрабатывать и внедрять в практику соответствующие корректирующие меры, направленные на повышение конкурентных преимуществ предприятия.

Глава 2. Анализ влияния государственного управления трудовыми ресурсами в строительной отрасли (на примере ООО ГРАНД)

2.1 Общая характеристика влияния государственного управления трудовыми ресурсами на предприятие

Важно отметить, что в государственном управлении трудовыми ресурсами предприятия помогает центр занятости. Один центр занятости в год — такими темпами планируется улучшать работу органов, содействующих безработным гражданам в поиске места для трудоустройства в Сахалинской области. Начиная с 2020 года по одному центру занятости в год будет совершенствоваться в эффективности работы. За основу мероприятий, которые будут проводить с этой целью, взяты единые требования к учреждениям службы занятости, принятые в прошлом году Минтрудом России. Специалисты будут проходить обучение, чтобы быть в курсе новых тенденций и оказывать услуги более качественно.

На трудовые ресурсы ООО «Гранд» государственное управление влияет достаточно сильно.

ООО «Гранд» с началом пандемии (март 2020 года) столкнулась с объективными трудностями, которые связаны с административным барьером при оформлении необходимой документации, недостаточным количеством кадров на стройплощадках и ограничением поставок стройматериалов и оборудования.

Для снижения негативного влияния пандемии на сроки ввода объектов в эксплуатацию в области реализуются как федеральные, так и региональные меры поддержки — субсидирование процентной ставки на кредиты для строительных компаний, авансы подрядчикам, обеспечение строительных организаций трудовыми ресурсами.

Что касается обеспечения строительных организаций трудовыми ресурсами, было отмечено, что в настоящее время потребность предприятий

составляет свыше 1500 работников. По информации Госкомзанятости Сахалинской области, в базе соискателей зарегистрировались 864 человека, которые готовы приступить к работе на стройплощадках.

ООО «Гранд», созданное решением общего собрания участников 23 января 2003 г. Предприятие создано в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иным действующим законодательством Российской Федерации.

Целью создания предприятия является осуществление предпринимательской деятельности и извлечение на этой основе прибыли. Предметом деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах.

В г. Южно-Сахалинске конкурентов предприятия очень много.

На региональном рынке ремонт квартир в городе соответствует тенденциям общемировой стройиндустрии: качество услуг профессиональных участников рынка повышается, маркетинг совершенствуется, позволяя предоставить выгодные цены на ремонтно-строительные работы, а подавляющее большинство заказчиков услуг предпочитают профессиональный сервис.

Привлечение стихийно организованных бригад сомнительной квалификации, после ухода с объекта которых заказчик знакомится с термином «скрытые дефекты», встречается все реже. Идея привлечь бригаду по объявлению с самыми дешевыми ценами на услуги относит заказчика к любителям острых ощущений за свой счет. Динамика ремонтно-строительных работ в жилищном строительстве отражена в приросте профессиональных услуг в квартирах – 106%, жилых домах – 104%, промышленных и коммерческих помещений (нежилой фонд) – 13% по данным Росстата в сравнении с 2016 годом. При этом, по тем же данным, самым привлекательным является соотношение текущий ремонт квартир цены на услуги (44%), новостройки занимают 28% доли рынка, а вторичное жилье – около 30%.

Компания придерживается стратегии интенсивного роста, который реализуется за счет расширения территориального присутствия компании (компания активно осваивает новые рынки), за счет увеличения доли рынка в регионах присутствия, за счет расширения ассортимента оказываемых услуг.

На предприятии ООО «ГРАНД» линейно-функциональная организационная структура.

1. Директор.
 - 1.1. Заместитель директора.
 - 1.1.1. бригады по ремонту;
 - 1.1.2. отдел продаж;
 - 1.1.3. бухгалтерия и юрист;
 - 1.1.4. грузчики и водитель.

Из анализа организационной структуры следует, что организационная структура предприятия является линейной, что характерно для малых предприятий.

Директор осуществляет следующие функции по управлению ООО «ГРАНД»:

- определяет правовой статус и структуру предприятия, принимает решение о прекращении деятельности ООО «ГРАНД»;
- утверждает Правила внутреннего трудового распорядка и другие документы, регламентирующие деятельность предприятия;
- директор определяет основные направления деятельности ООО «ГРАНД», утверждает планы, программы и отчёты об их исполнении;
- обеспечивает деятельность Общества необходимыми финансовыми и материальными ресурсами, своевременно осуществляет завоз сырья и продукции в соответствии с утвержденными графиками и т.д.

Управление ООО «ГРАНД» организовано достаточно эффективно за счет грамотного распределения управленческих полномочий и эффективной структуры управления.

Компания придерживается стратегии интенсивного роста, который реализуется за счет расширения территориального присутствия компании (компания активно осваивает новые рынки), за счет увеличения доли рынка в регионе присутствия, за счет расширения ассортимента реализуемых услуг продукции.

Тип рыночной структуры, в которой функционирует организация чистая конкуренция, так как на рынке много фирм, которые занимаются выполнением строительных работ.

В таблице 2.1 представлен горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «ГРАНД» за период с 2016 – 2018 гг.

Таблица 2.1 – Горизонтальный анализ отчёта о финансовых результатах ООО «ГРАНД» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -) 2018– 2016г.	Темп роста, % 2018/2016г.
Выручка от реализации товаров	48 665	50 244	119 784	71119	246,14
Себестоимость продаж	34 123	60 619	97 040	62917	284,38
Валовая прибыль	14 542	-10 375	22 744	8202	156,40
Прибыль от продаж	14 542	-10 375	22 744	8202	156,40
Проценты к получению	510	1 099	5 416	4906	1061,96
Прочие доходы	15 642	25 611	442	-15200	2,83
Прочие расходы	4 512	16 850	16 066	11554	356,07
Прибыль до налогообложения	26 182	-515	12 536	-13646	47,88
Налог на прибыль	1 630	7 067	3 114	1484	191,04
Прочие	3 655	-126	-56	-3711	-1,53
Чистая прибыль	20 897	-7 456	9 478	-11419	45,36

Показатели таблицы 2.1 свидетельствуют об опережающем росте себестоимости по сравнению с выручкой (базисный темп роста соответственно составляет 284,38 % и 246,14 %). Пик валовой прибыли, как и выручки, приходится на 2018 г. и составляет 119 784 тыс. руб., также как и чистой прибыли 9 478 тыс. руб.

Коммерческие и управленческие расходы находятся на одном уровне за анализируемый период и равны нулю.

Чистая прибыль предприятия за анализируемый период сократилась на 11419 тыс.руб.

За годы успешной работы выстроены прочные и долговременные связи с производителями, доверительные отношения с клиентами, сложился уникальный коллектив специалистов-профессионалов. Сегодня бренд ООО «ГРАНД» является гарантией надежности, эффективного развития и экономического роста для всех клиентов компании.

2.2 Анализ влияния государственного механизма на кадровый состав ООО «Гранд»

Для управления кадровым составом руководство ООО «Гранд» использует в первую очередь Трудовой кодекс РФ, с каждым сотрудником заключены трудовым договора, разработаны должностные инструкции. Рассмотрим данные о численности работников предприятия ООО «ГРАНД».

Штатное расписание ООО «ГРАНД» представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Штатное расписание ООО «ГРАНД»

Должность	Количество
Генеральный директор	1
Секретарь	1
Бухгалтер	1
IT администратор	1
Менеджер по продажам	1
Специалист по консультированию	1
Ремонтник	34
Охранник	0,5
Грузчик	1
Водитель	0,5
итого	42

В таблице 2.3 покажем структуру кадров организации в 2016-2018 годах.

Таблица 2.3 – Структура и динамика персонала ООО «ГРАНД» за 2016-2018 годы

Персонал	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменения 2018-2016 гг., ±	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс.	%
Руководители	5	12,82	5	12,50	5	11,90	0	0,00
Специалисты	32	82,05	33	82,50	35	83,33	3	9,38
Вспомогательный персонал	2	5,13	2	5,00	2	4,76	0	0,00
Общая численность	39	100,00	40	100	42	100	3	7,69

За 2016-2018 годы фактическая численность работающего персонала увеличилась на 3 человек (7,69%). Это связано с расширением ООО «ГРАНД», в том числе увеличением объемов продаж (заказов).

Вспомогательный персонал:

- охранник,
- курьер,
- помощник юриста.

В таблице 2.4 проведем анализ персонала ООО «ГРАНД» по образованию.

Таблица 2.4 - Анализ персонала по образованию за 2016-2018 года, чел.

Уровень образования	2016		2017		2018		Отклонение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс.	%
Неоконченное высшее	8	20,51	9	22,50	9	21,43	1,00	12,50
Высшее образование	11	28,21	12	30,00	13	30,95	2,00	18,18
Среднее профессиональное	20	51,28	19	47,50	20	47,62	0,00	0,00
итого	39	100	40	100	42	100	3,00	7,69

Как видно из таблицы 2.4 в большинстве своем специалисты предприятия имеют среднее профессиональное (47-51%), а также 28-31% сотрудников имеют высшее образование.

В таблице 2.5 проведем анализ персонала по возрастному признаку за 2016-2018 года.

Таблица 2.5 - Анализ персонала по возрасту за 2016-2018 года, чел.

Возраст, лет	2016		2017		2018		Отклонение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс.	%
От 18 до 24	4	11,36	6	16,08	8	20,07	4	90,29
25-29	18	45,45	20	49,31	17	39,82	-1	-5,64
30-39	5	13,64	8	20,80	11	26,95	6	112,79
свыше 40	12	29,55	6	13,81	6	13,15	-6	-52,06
итого	39	100	40	100	42	100	3	7,69

Преобладающий возрастной состав — это сотрудники в возрасте до 30 лет. Перспектива у этой категории сотрудников очень высокая.

Также для молодых сотрудников свойственна высокая интенсивность увольнений с работы, более низкий уровень ответственности, аккуратности, организованности, им нередко недостает квалификационных навыков, практического опыта работы. При этом с возрастом повышается нежелание сотрудников улучшать собственный профессиональный уровень, уменьшается восприимчивость к новым знаниям и новым сведениям. Соответственно, есть некоторый возрастной интервал, соответствующий самым лучшим трудовым показателям. Выход из такого интервала приводит к уменьшению трудового потенциала компании. Работников старше 40 в ООО «ГРАНД» трудилось в 2018 году примерно 30% в 2016 году, а в 2016 году уже 13%.

В таблице 2.6 проведем анализ персонала по стажу за 2016-2018 года.

Таблица 2.6 - Анализ персонала по стажу за 2016-2018 года, чел.

Стаж, лет	2016		2017		2018		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абс.	%
до 0,5 года	5	12,82	6	15,00	7	16,67	2	40,00
0,5 - 1,5 года	11	28,21	12	30,00	9	21,43	-2	-18,18
1,5 - 3 лет	6	15,38	7	17,50	10	23,81	4	66,67
свыше 3 лет	17	43,59	15	37,50	16	38,10	-1	-5,88
итого	39	100	40	100	42	100	3	7,69

Большинство сотрудников ООО «ГРАНД» работает в организации свыше 3 лет (38-43 %). Около 21-28 % сотрудников ООО «ГРАНД» работает в организации от полугода до полутора лет, а именно в 2018 году – 9 человек.

В таблице 2.7 рассмотрим текучесть по должностям ООО «ГРАНД» по формуле:

1. $K_{тек} = K_{ув} \times 100 (\%) : S$, где:
2. $K_{тек}$ – коэффициент текучести персонала;
3. $K_{ув}$ – количество уволенных сотрудников по собственному желанию за рассматриваемый период;
4. S – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

Таблица 2.7 - Текучесть по должностям ООО «ГРАНД» за 2018 год, чел.

Должность	Среднесписочная численность персонала	Количество уволенных сотрудников	Коэффициент текучести персонала
Генеральный директор	1	0	0
Секретарь	1	0	0
Бухгалтер	1	0	0
IT администратор	1	0	0
Менеджер по продажам	1	0	0
Специалист по консультированию	1	0	0
Ремонтник	34	6	17,65
Охранник	0,5	0	0
Грузчик	1	0	0
Водитель	0,5	0	0
итого	42	0	0

Текучесть кадров зафиксирована только у ремонтников, по расчетам она составила 17,65 %.

2.3 Государственное управление трудовыми ресурсами ООО «Гранд»

Часто при поиске сотрудников на предприятии руководство ООО «Гранд» обращается в центр занятости города Южно-Сахалинска. Почти 9

тысяч актуальных вакансий имеются на сегодняшний день в Сахалинской области. Эти рабочие места есть на предприятиях, которые не прекратили работу в период пандемии, так что те, кто по каким-либо причинам остались без работы, могут попробовать найти себе новый источник дохода. Сейчас в области около 80-90 человек в день становятся на учет по безработице. Половина из них трудоустраивается, остальных признают безработными, назначают им пособие и продолжают подыскивать подходящие варианты.

Блок труда передан сейчас в инвестиционный блок правительства региона, чтобы более активно заниматься миграционными потоками, готовить кадры и трудовые ресурсы, предлагать рабочие места, причем в первую очередь сахалинцам и курильчанам, во вторую - тем, кто приезжает на острова в поисках сезонной работы.

В 2020 году было принято много нормативных актов, касаемых трудовых ресурсов:

- Указом Губернатора Сахалинской области от 05.06.2020 № 59 установлены дополнительные основания принятия агентством по труду и занятости населения Сахалинской области решения об отказе в удовлетворении заявления на получение цифрового пропуска для граждан, въезд которых на территорию области обусловлен исполнением ими трудовых (служебных) обязанностей: отсутствие уведомления и (или) гарантийного письма работодателя, представленных в агентство по труду и занятости населения Сахалинской области в соответствии с пунктом 7 указа Губернатора Сахалинской области от 18.03.2020 № 16, либо представление уведомления работодателя и (или) гарантийного письма в неполном объеме; представление уведомления работодателя и (или) гарантийного письма работодателем, не состоящим на налоговом учете в Сахалинской области по месту его нахождения или по месту нахождения его филиала, либо по месту нахождения обособленного подразделения; несоответствие информации, содержащейся в уведомлении работодателя и гарантийном письме, сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических

лиц и едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей; несвоевременная подача гражданином (позднее чем за три рабочих дня до даты въезда на территорию Сахалинской области) заявления о получении цифрового пропуска.

- в соответствии с Указом Губернатора Сахалинской области от 05.06.2020 № 58 изменена форма уведомления о работниках, прибывающих в Сахалинскую область для осуществления трудовой деятельности.

- С 8 июня 2020 года в соответствии с Указом Губернатора Сахалинской области от 28.05.2020 № 55 «О внесении изменений в указ Губернатора Сахалинской области от 12.05.2020 № 43 «Об ограничении въезда граждан на территорию Сахалинской области» вводятся дополнительные ограничения по въезду на территорию Сахалинской области граждан для осуществления трудовой деятельности.

Въехать в Сахалинскую область с целью осуществления трудовой деятельности смогут только работники, у которых заключены трудовые договоры с организацией, состоящей на налоговом учете в Сахалинской области по месту ее нахождения или по месту нахождения ее филиала (иного обособленного подразделения). В дополнение к существующим в настоящее время требованиям наличия цифрового пропуска, сведений о проведенных не ранее чем за 3 (три) дня до прибытия на территорию Сахалинской области лабораторных исследований на COVID-19, для въезда на территорию Сахалинской области необходимо будет также представить копию такого трудового договора.

В Правительстве Сахалинской области 10 июня 2020 года состоялось очередное заседание Межведомственной комиссии по вопросам своевременной выплаты заработной платы и оформления трудовых отношений с использованием системы видеоконференцсвязи.

На заседании был рассмотрен вопрос о ситуации с задолженностью по заработной плате в организациях Сахалинской области.

Управление трудовыми ресурсами ООО «ГРАНД» состоит из следующих процессов:

- определение необходимой численности персонала,
- подбор персонала,
- адаптация,
- обучение,
- оценка персонала,
- организация труда персонала.

Основные критерии используемые при подборе персонала: высокий уровень квалификации; личные свойства; профессиональные навыки; образование; опыт прошлой работы; наличие совместимости с окружающими (личные качества).

Оценим средние сроки заполнения вакансии, представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Средние сроки заполнения вакансии по должностям ООО «ГРАНД» за 2016-2018 год, чел.

Должность	Сроки заполнения вакансии за 3 года, дней
Генеральный директор	6
Секретарь	4
Бухгалтер	5
IT администратор	6
Менеджер по продажам	3
Специалист по консультированию	9
Ремонтник	8
Охранник	4
Грузчик	5
Водитель	4

Например, в 2018 году искали секретаря, на поиски секретаря потребовалось 4 рабочих дня.

При устройстве на работу введение в должность не проводится, сразу сотрудник после инструктажа принимается за выполнение должностных обязанностей.

Проведем анализ существующей практики обучения персонала в ООО «ГРАНД».

Организация ООО «ГРАНД» - молодая, развивающееся, объемы продаж (заказы) увеличиваются, поэтому компания постоянно принимает новых сотрудников, что касается обучения, то организация обучения не достаточно сформировано.

Общая технология управления персоналом компании проявляется в ходе развития и обучения сотрудников. Попав в рабочую среду фирмы, сотрудник уже имеет перечень профессиональных факторов, определяющих его в виде специалиста. Будь то образование, умения и навыки, опыт работы, личностные или деловые качества. В то же время для того, чтобы фирма ООО «ГРАНД» успешно развивалась, требуется организовать грамотное планирование и реализацию программы обучения и развития сотрудников.

По-настоящему сам процесс обучения в ООО «ГРАНД» начнется в первый день вступления в должность, то есть в момент адаптации нового сотрудника. Эта стадия отличается увеличенным вниманием к сотруднику, так как есть большое количество факторов, от которых будет зависеть результативность реализации всей системы обучения. Есть программа наставничества, когда более опытный сотрудник курирует новичка, делится с ним собственным опытом, помогает влиться в новый трудовой коллектив.

Многие работники отмечают эту систему как самую удачную, так как процесс адаптации сведён к минимуму и сотрудник может быстро, а главное легко входить в коллектив и трудиться наиболее продуктивно.

На процессе адаптации обучение не завершается. Для каждого этапа развития в ООО «ГРАНД» есть собственные особенности обучения. Следует отметить, что в фирме отмечают низкое внимание тренингам и практическим реализациям сотрудников. И для увеличения эффективности активно реализуется функция мотивирования и признания сотрудников, чтобы они могли ощутить собственную важность и за счёт этого повысить эффективность обучения.

В таблице 2.9 показаны этапы обучения в организации ООО «ГРАНД» за период исследования.

Таблица 2.9 - Периоды обучения сотрудников ООО «ГРАНД»

Период	Описание
Предварительный	Знакомство с ООО «ГРАНД» после приема на работу
Текущий	Тренинг раз в год
Окончательный	Контроль знаний, который проводится формально

Регламент тренинга в 2018 году следующий, намеченный на 01.11.2018:

11:00—12:00 Регистрация участников

12:00—19:00 Время проведения

Организация обучения персонала на предприятиях, в том числе на предприятии ООО «ГРАНД» представляет собой процесс, включающий три этапа, на каждом из которых решается комплекс задач:

Этап 1. Планирование обучения персонала:

Определение целей обучения персонала на организационном, групповом (подразделение или рабочая группа) и индивидуальном уровнях;

- Выбор направлений, форм и видов обучения – групповой тренинг;

- Составление и согласование программ обучения, в том числе, определение результатов и критериев эффективности обучения – данное направление отсутствует на предприятии;

- Выбор провайдера обучения – обучение в ООО «ГРАНД» организовывает фирма ООО «Актив»;

- Формирование бюджета на обучение - данное направление отсутствует ООО «ГРАНД»;

- Формирование плана по обучению персонала - данное направление отсутствует ООО «ГРАНД».

Этап 2. Проведение обучения персонала:

- Формирование целевых групп обучения;
- Организация проведения обучающих мероприятий в соответствии с планом – тренинги проводятся в ООО «ГРАНД» раз в год;
- Проведение обучения – для этой цели используются помещения компании ООО «Актив».

Этап 3. Оценка эффективности обучения персонала:

- Оценка результатов подготовки сотрудников - данное направление отсутствует в ООО «ГРАНД»;
- Оценка эффективности HR-службы (или HR-специалиста) по процессу обучения и развития персонала - данное направление отсутствует в ООО «ГРАНД».

Распределение задач и ответственности в процессе обучения показано в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Распределение задач и ответственности в процессе обучения

Этап	Сотрудник	Руководитель	Обучающая компания ООО Актив
Планирование обучения	Во время работы показывает необходимость в обучении	Определяет необходимость обучения для сотрудников ООО «ГРАНД»	Составляет план обучения тренинга
В процессе обучения	Обучается во время процесса обучения	Организует работу ООО «ГРАНД» отсутствия обучающегося сотрудника	Организует процесс обучения и отвечает за его правильную реализацию
После обучения	Вносит изменения в свою работу с целью повышения ее эффективности	Определяет целесообразность обучения	Организует проведение периодической формальной оценки результатов обучения (самооценка, оценка руководителя).

Недостатки организации обучения ООО «ГРАНД»:

- отсутствует контроль знаний после проведения обучения а, то есть невозможно понять, как сотрудник усвоил материал,
- бюджет на обучение не планируется,
- обучение не планируется на предприятии,
- не используются современные методы обучения, такие как дистанционное обучение.

Матрица распределения функций управления персоналом представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Процессы управления персоналом ООО «ГРАНД»

Функции УЧР	Сотрудники, участвующие в реализации функций управления персоналом		
	Отдел кадров	Директор	Руководители подразделения
Организационное проектирование (штатное расписание)	И		Р, О
Кадровое планирование	И, О	Р	У
Подбор и найм персонала	И, О		У
Введение в организацию	И, О		У
Оценка эффективности сотрудников	И		У
Оплата труда и вознаграждения	И, О		У
Обучение персонала	И		У
Условия и безопасность труда	И		
Организационный порядок и трудовая дисциплина	И		У
Администрирование процессов УП (документирование и отчетность по персоналу и по процессам УП)	И		
Трудовые отношения: заключение, расторжение трудовых договоров, социальное страхование (обязательное и добровольное) и др.	И		У

Форма участия данных сотрудников при реализации функций УП, используя обозначения:

Р – принимает решение,

И – исполняет,

У – участвует,

О – несет ответственность.

В одной ячейке может быть несколько обозначений.

Показатели, по которым оценивается эффективность работы службы
УП:

- коэффициент текучести кадров,
- срок закрытия вакансии.

От уровня удовлетворенности трудом и вовлеченности данных работников будет зависеть также эффективность деятельности всей фирмы, так как именно эти работники представляют продукцию фирмы. Во время анализа сведений учитывались не только разные факторы вовлеченности и удовлетворенности работой, но и общие показатели вовлеченности и удовлетворенности в целом. Рассмотрим сначала анализ общих данных. Так, по итогам анкетирования общие показатели удовлетворенности работой сотрудников рассматриваемого подразделения оказываются на уровне 3,8, а вовлеченность — 3,6 баллов. Это помогает сделать вывод, что работники удовлетворены собственной работой. При этом их показатели на 1,3 и 1,1 выше среднего по каждому фактору (за среднее значение взяты 2,5 балла).

Все работники главных отделов ООО «ГРАНД» остались удовлетворёнными собственной работой. Самое большое количество (74% респондентов) продемонстрировали уровень удовлетворенности от 4 до 5 баллов по пятибалльной системе оценок. Однако выявленный уровень вовлеченности работников оказался чуть ниже, чем уровень удовлетворенности, так как основная часть работников поставила оценку от 3 до 3,9 баллов по пятибалльной системе.

Во время анализа некоторых факторов удовлетворенности по пятибалльной системе было установлено, что почти все они оцениваются на весьма высоком уровне от 3,8 баллов — до 4,9 баллов. В то же время необходимо отметить снижение уровня удовлетворенности по таким факторам, как «выгода от работы» (3,0), «удовлетворенность физическими

условиями труда и уровнем зарплаты» (3,5), и «поощрение инициативы, признание заслуг» (3,6). Более высокие оценки получены такими факторами, как «отсутствие помех при выполнении поставленных задач» (4,1); «стабильность, безопасность» (4,1) и оценка факторов «социальные потребности, потребность в признании» (4,0).

В ходе исследования определены факторы самой большой неудовлетворенности, основной из которых — зарплата (1,4). Данный показатель оказывается даже меньше среднего уровня оценок (2,4), что оказывает воздействие на вовлеченность работников. Весьма низкие показатели получены по факторам «возможность общественного признания» (2,6) и «связь материального вознаграждения с результатами труда» (2,6).

В ходе исследования было выявлено, что работники не удовлетворены собственной зарплатой и некоторые из них полагают, что материальное вознаграждение оказывается не соответствующим потраченным ими усилиям. Это существенный фактор для всего рабочего коллектива, вызывающий недовольство у многих работников. Удовлетворенность работников своей зарплатой равняется 3,5 балла из 5 у 70% респондентов.

Для управления удовлетворенностью и вовлеченностью персонала предложены мероприятия: увеличение заработной платы сотрудников компании, совершенствование социального пакета сотрудников, предоставление возможностей для самореализации и профессионального роста.

Итак, удовлетворение трудом и вовлеченность рассматриваемого коллектива в рабочую деятельность оказывается на довольно высоком уровне, что говорит о качественной работе руководства, подходящий социальный климат и наличие у них уверенности в завтрашнем дне.

Опыт работы ООО «ГРАНД» показывает, как системная работа по управлению удовлетворенностью выполняемым трудом и вовлеченностью персонала предоставляет самому сотруднику довольно мощный импульс к увеличению своей ценности для фирмы, а компании обеспечивает

необходимый комплекс улучшений и повышение эффективности деятельности.

Значительным минусом организации труда ООО «ГРАНД» выступает отсутствие специальных должностных инструкций сотрудников. Деятельность исполнителей осуществляется обычно на основе передачи устных распоряжений и заданий руководителей, которые не оформлены с помощью документов. Это считается отрицательным явлением, так как должностные инструкции определяют систему показателей, помогающих оценить успешность деятельности работника в этой должности, определяют контроль, качество и порядок взаимодействия сотрудников, вводят систему отчетности исполнителя перед руководством.

Таким образом, на предприятии процесс адаптации персонала в ООО «ГРАНД» не разработан. Проблемы имеются в процессе обучения персонала.

Проанализировав и оценив эффективность управления трудовыми ресурсами в ООО «ГРАНД» по трем аспектам: экономическому, организационному и социальному, был выявлен ряд проблем в рамках каждого из них.

Итак, сделаем выводы по главе

1. Существующая специфика процедур найма, проводимых в центральном офисе в отрыве от непосредственного руководителя и места работы, требует внедрения дополнительных процедур. Тенденция интенсивной динамики движения кадров (высокая текучесть кадров, как показал анализ) приводит к снижению коэффициента соответствия работников сложности выполняемых ими операций, что коснулось, согласно проведенного анализа, торгово-оперативного персонала.

2. Исследование методом анкетирования сотрудников выявило отрицательное влияние отсутствия планирования карьеры в ООО «ГРАНД». Работники не знают своих перспектив в коллективе. Это свидетельствует о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Как раз этот фактор вызвал снижение

уровня квалификации сотрудников, т.к. индекс персонала, прошедшего обучение в ООО «ГРАНД» в 2018г, существенно снизился по сравнению с предыдущим годом.

3. Отсутствие в коллективе командной сплоченности оказывается итогом отсутствия мероприятий и процедур по командообразованию. Это сокращает уровень корпоративной культуры, что негативно воздействует на производительность работы. Ведь чем лучше каждый работник знает собственных коллег в отделе и коллег из других отделов, тем более прочные личные связи и более конструктивно решается основная часть рабочих вопросов, без смещения сферы ответственности.

4. Увеличение доли потерь рабочего времени в связи с болезнью. Частая заболеваемость работников вызывает нарушения в области расстановки сотрудников, и использования баланса рабочего времени. В случае отсутствия одновременно нескольких работников, их должностные обязанности на время их болезни будут возложены на коллег. Появляется краткосрочный дефицит сотрудников, что вызывает потерю оборота в организации и ухудшение итогов работы всего персонала.

5. На основании выявленных недостатков действующей системы управления персоналом компании были определены направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов и разработаем мероприятия в рамках каждого из них в следующей главе.

Глава 3. Совершенствование государственного механизма управления трудовыми ресурсами

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления трудовыми ресурсами

Вопрос подготовки кадров сегодня один из самых актуальных. Поэтому должны будут появиться и управленческие новшества, создающие возможности для качественных изменений в способах управления системой подготовки кадров и распределения трудовых ресурсов, выработке новой стратегической политики. Решением этих вопросов займется новая структура - Управление трудовыми ресурсами Сахалинской области. В её состав также необходимо включить Центр опережающей профессиональной подготовки и Региональный координационный центр WorldSkills Russia. Вновь созданная структура аккумулирует в себе все направления подготовки кадров, начиная с обучения первой профессии и обеспечивая сопровождение в течение всего профессионального пути гражданина.

Одна из острейших проблем пандемии - это огромный рост безработицы и для решения можно предложить следующее: крупным предприятиям, таким как Сбербанк, Лукойл, Роснефть и т.д. составить список вакансии, которые будут наиболее им необходимы. Например, it-специалист. На текущий период, он допустим получает 70 тысяч руб. После этого проводится отбор претендентов. Компания обучает претендентов в течении определенного периода времени, платит стипендию в размере 12 тысяч рублей, а потом берет на работу, но с оплатой 35 тысяч рублей. Перед обучением естественно подписывается договор, что сотрудник обязан отработать два года в компании или он компенсируют расходы на обучение. Отдельно бы хотелось отметить сельское хозяйство, где дефицит специалистов катастрофический. И для него можно рекомендовать субсидирование, так как обычно сельское хозяйство имеет проблему с

финансированием. В результате выгодно и безработному человеку, так как у него появляется перспектива и компании, которая получает специалиста, которому платит можно меньше.

Предприятие, участвующее в данной программе, получает налоговые льготы по налогу на прибыль в размере 3 %.

Внесение изменений в законодательство, а именно законопроект об обязательной вакцинации людей, работающих в полевых условиях, условиях работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям, работах с физически сложными условиями труда и работах, связанных с большим контактом лиц, пребывающих в одном помещении.

В Трудовом кодексе есть две группы увольнений: по инициативе работника и по инициативе работодателя. На 2020 год фактически осталась одна группа: по инициативе работника. Остается право у работодателя уволить за нарушение трудовой дисциплины. Есть еще возможность уволить по соглашению сторон, когда договариваются две стороны.

Нельзя будет не платить зарплату. При сохранении зарплаты в период действия ограничительных мер (нерабочие дни) ее размер должен соответствовать тому, который работник получил бы, если бы отработал эти дни полностью. К тому же зарплату нельзя будет задерживать, ссылаясь на особые условия.

Уточняется порядок перевода на удаленную работу. Работника могут отправить на удаленную работу, но только при наличии технических и организационных возможностей для выполнения соответствующей работы.

Также цель данной главы рассмотрение системы управления персоналом и методов её совершенствования на предприятии ООО «ГРАНД», так как грамотно упорядоченная система управления персоналом предприятия включающая организацию его работы, эффективный подбор и расстановку кадров в соответствии с их квалификацией и навыками практической работы, оценку результатов труда, эффективную систему

мотивации, будет способствовать достижению намеченных целей предприятия.

В ходе исследования, проведенного во второй части, выявлены следующие проблемы управления персоналом на предприятии, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Проблемы управления персоналом на предприятии ООО «ГРАНД»

Проблемы управления персоналом на предприятии	Рекомендации по управлению персоналом на предприятии
Существующая специфика процедур найма, проводимых в центральном офисе в отрыве от непосредственного руководителя и места работы, требует внедрения дополнительных процедур	Внедрение дополнительных процедур найма
Отсутствие планирования карьеры в ООО «ГРАНД»	Внедрение планирование карьеры
Неэффективная система оплаты труда	Повышение заработной платы на основании внедрения премии, которая рассчитывается на основании рейтинга
Отсутствие в коллективе командной сплоченности является результатом отсутствия процедур и мероприятий по командообразованию	Внедрение тренингов на предприятии
Рост доли потерь рабочего времени по болезни	Вакцинация сотрудников предприятия

Рассмотрим некоторые предложенные рекомендации более подробно.

Для повышения оплаты труда сотрудников предприятия ООО «ГРАНД» предлагаем внедрить рейтинговую систему. Рейтинговые оценки сотрудников являются частью системы сбалансированных показателей, которая направлена на оценку критических факторов текущего и будущего развития организации. Предлагаемая методика конкретизирует вклад персонала в результаты работы предприятия. Эффективность управления персоналом возрастает при оснащении WMS-системы информационной технологией организации работы персонала. Такое дополнение WMS-системы будет способствовать мотивации сотрудников.

Самым основным мероприятием является разработка рейтинговой системы оценки для выплаты премии каждому сотруднику предприятия.

Расчет премии осуществляется на основании рейтинга, представленного в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Таблица для расчета рейтинга для выплаты премии

Показатели, повышающие рейтинг	Процент (+)	Показатели, понижающие рейтинг	Процент (-)
Оперативная работа	15	Невыполнение или задержка выполнения производственных заданий	15
Срочность выполнения неплановых заданий	15	Несвоевременное выполнение заданий	15
Соблюдение норм расходования материалов при ремонте	15	Увеличение сверхнормативных остатков материалов на складе, норм времени погрузочно-разгрузочных работ	15
Инициативность, проявленная при внедрении нововведений, участие в работе временных матричных структур	15	Нарушение норм, правил и инструкций по охране труда работников	10
Предотвращение пересортицы и уменьшение неликвидных материалов	10	Срыв графика ремонтов	10
Выполнение заданий по подготовке кадров и освоению инновационных технологий	10	Игнорирование указаний руководства или контролирующих органов	10
Экономия материальных ресурсов предприятия	10	Нарушение трудовой и производственной дисциплины или непринятие мер к нарушениям	10
Повышение квалификации	5	Соккрытие сведений брака в работе	10
Своевременное оформление документации	5	Несвоевременное оформление с документации	5
Итого	100		100

Максимальная месячная премия может составлять 10 000 руб., то есть при рейтинге 100 % в месяц он получит 10 000 руб., при рейтинге 0,90 – 9000 руб. Максимальное изменение средней оплаты труда в результате данного мероприятия представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Максимальное изменение средней оплаты труда в результате внедрения рейтинга при оценке показателей работы

Должность	2018	2020(прогноз)	Отклонение	
			Абс.	%
IT администратор	30,0	40,0	10,0	33,3
Менеджер по продажам	26,1	36,1	10,0	38,3
Специалист по консультированию	28,1	38,1	10,0	35,6
Ремонтник	23,2	33,2	10,0	43,1
Охранник	23,4	33,4	10,0	42,7
Грузчик	20,6	30,6	10,0	48,5
Водитель	23,1	33,1	10,0	43,3

Для того чтобы обучение было наиболее успешным и принесло пользу, недостаточно просто организовать для персонала стандартный тренинг.

Рекомендуемая система обучения персонала на предприятии представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Рекомендуемая система обучения персонала на предприятии

Должность	Основные требования к данной категории	Рекомендуемая система обучения	Периодичность обучения
Директор	Умение управлять коллективом более 20 человек	1) Тренинги по управлению коллективом;	При приеме на работу, раз в полгода
	стрессоустойчивость	2) Тренинг повышение стрессоустойчивости	Раз в полгода
Специалист по консультированию	Внимательность	1) Тренинг развитие внимательности	Раз в полгода
	Активность	2) Тренинг развитие активности	Раз в полгода
	Сосредоточенность	3) Тренинг развитие сосредоточенности	Раз в полгода

Ремонтник	Коммуникабельность	1) тренинг коммуникабельность	Раз в полгода
	Знание ремонтных операций	2) Курсы изучение особенностей ремонтных операции	Раз в полгода
Менеджер по продажам	Работа с клиентами, клиентоориентированность, коммуникабельность	1) тренинг коммуникабельность и клиентоориентированность	Раз в полгода

Для развития корпоративного духа коллектива предприятия предлагаем проведение раз в полгода коллективные тренинги.

Далее разработаем основные элементы организации процесса для бухгалтеров предприятия ООО «ГРАНД».

Цель обучения – снизить количество ошибок бухгалтеров ООО «ГРАНД».

Обучение должно проводиться по бухгалтерскому учету, налогообложения, изменениям законодательства.

Обучение должно включать тренинги, в том числе бесплатные, дистанционное обучение.

Компания «ТелекомПлюс» для своих постоянных клиентов проводит бесплатные авторские семинары-тренинги. Они созданы специально для бухгалтеров, использующих в работе СПС КонсультантПлюс.

Особенность семинара-тренинга заключается в том, что он позволяет одновременно получить актуальную информацию по вопросам налогообложения и бухгалтерского учета и использовать систему КонсультантПлюс.

В качестве инструмента для решения практических вопросов используется новая технология КонсультантПлюс – Технология ПРОФ. Новые возможности, появившиеся в Технологии ПРОФ, заметно облегчают и упрощают поиск и работу с правовой информацией. На примере реальных ситуаций из практики участники семинара видят, как использовать новые

возможности системы КонсультантПлюс для решения профессиональных вопросов.

Семинары проводятся в Учебном центре «ТелекомПлюс».

План семинаров показан в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - План семинаров Учебного центра «ТелекомПлюс»

дата	Тема	Цена
12 апреля 2020 года	Учетная политика для целей бухгалтерского и налогового учета на 2020 год	бесплатно
01 марта 2020 года	Новое в работе бухгалтера в 2020 году. Как правильно закрыть 2019 год	Бесплатно
1 марта 2020	Обновленный порядок ведения кассовых операций. Актуальные практические рекомендации, сложные вопросы, типичные нарушения	Бесплатно

Структура и объем затрат на обучение зависит от сложности и продолжительности программы, выбора провайдера обучения, количества участвующих сотрудников и требуемых накладных расходов.

При приеме на работу проверяются знания будущих сотрудников, у сотрудников с низкими знаниями рекомендуем использовать дистанционный курс.

Используем разработанную программу для бизнеса, которая построена по разделам.

Раздел 1. Работа в программах «1С:Бухгалтерия», «1С:Зарплата и управление персоналом». В этом разделе весь материал разделен на темы.

В каждой теме представлены:

1) Краткий курс лекций по использованию программных продуктов: «1С:Предприятие 8», «1С:Зарплата и управление персоналом».

Каждая лекция представляет собой страницы с вопросом, после ответа на вопрос происходит переход на следующую страницу лекции. В лекции имеются гиперссылки на ИТС для дополнительного ознакомления с элементами обучения. Не изучив полностью все вопросы лекции,

сотрудник не сможет перейти к следующей части курса. Сотрудник, прошедший все элементы лекции, получает оценку в баллах. Менеджер по обучению может устанавливать ограничения по срокам доступа к лекции, разрешения повторного прохождения лекции и ответа на вопросы.

1) Итоговый тест по теме. Сотрудники, не изучившие лекцию и не прошедшие итоговый тест, не допускаются к выполнению практических заданий.

2) Задания по практическому применению программных продуктов.

Задания для выполнения практических работ в облачном сервере фирмы «1С».

Сотрудники выполняют предложенные задания в своей информационной базе, в Электронном курсе выставляют документы, в соответствии с требованиями к отчету.

Менеджер по обучению получает сообщение о том, что поступила работа на проверку, проверяет работу в облаке от лица пользователя абонента, в Электронном курсе выставляет оценку, комментирует итоги выполнения задания.

Раздел 2. Задания для самостоятельной работы.

Задания этого раздела выполняют все сотрудники. Каждое задание для самостоятельной работы сопровождается требованиями к отчету по ее выполнению и критерии оценки.

Задание также выполняется в облаке, менеджер по обучению осуществляет проверку и в ЭДК выставляет оценку.

Раздел 3. Задания для подготовки к конкурсу профессионального мастерства по специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет».

Задания этого раздела выполняют сотрудники, желающие углубленно изучать программы фирмы «1С» и участвовать в конкурсах «1С», в областной олимпиаде.

Раздел 4. Задания для подготовки к демонстрационному экзамену по специальности «38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет».

При подготовке методических материалов директор ООО «ГРАНД» устанавливает в ЭОК сроки доступности лекционного и практического материала, количество возможных прохождений лекций. Сотрудник по обучению в виде сообщений получает информацию о представленных на проверку работах, а также, не привлекая IT-специалистов, может вносить изменения и дополнения в ЭОК.

Использование дистанционного курса с применением облачных сервисов позволяет получить ощутимые преимущества в организации обучения сотрудников у которых уровень знаний при приеме на работы был низкий.

Программа обучения бухгалтеров показана в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Программа обучения бухгалтеров ООО «ГРАНД»

Период	Описание
Предварительный	Знакомство с предприятием после приема на работу, оценка знаний сотрудников, при недостаточных знаниях прохождение дистанционного обучения в помещении ООО «ГРАНД», чтобы никто не смог сделать тесты за сотрудников
Текущий	Семинары бесплатные и тренинги платные, платные с контролем знаний сотрудников ООО «ГРАНД»
Заключительный	После тренингов контроль знаний обязательно в виде теста

Для контроля эффективности обучения предлагаем внедрить оценку эффективности обучения.

Следующим мероприятием является вакцинация сотрудников.

Конкретные мероприятия по внедрению вакцинации на предприятии показаны в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Конкретные мероприятия по внедрению вакцинации в ООО «ГРАНД»

Название этапа	Начало	Период	Окончание	Ответственный
Выбор клиники для вакцинации	01.05.2020	5	06.05.2020	Зам. директора
Заключение договора с клиникой	06.05.2020	1	07.05.2020	Зам. директора

Проведение вакцинации	07.05.2020	20	27.05.2020	Зам. директора
-----------------------	------------	----	------------	----------------

В результате в ООО «ГРАНД» будет проведена вакцинация для удовлетворения потребности персонала в социальных гарантиях.

План-график реализации мероприятий на предприятии ООО «ГРАНД» покажем в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – План-график реализации мероприятий

Название этапа	Начало	Окончание
Совершенствование оплаты труда	01.05.2020	06.05.2020
Выбор провайдера тренинга	01.05.2020	06.05.2020
Выбор клиники для вакцинации	01.05.2020	06.05.2020
Заключение договора с клиникой	06.05.2020	07.05.2020
Заключение договора с провайдером для проведения тренинга	06.05.2020	07.05.2020
Проведение вакцинации	07.05.2020	27.05.2020
Проведение тренинга для совершенствования психологического климата в коллективе	07.05.2020	08.05.2020
Разработка плана коллективных мероприятий	08.05.2020	09.05.2020
Заключение договора с провайдером для проведения тренинга	06.05.2020	07.05.2020
Проведение тренинга	07.05.2020	08.05.2020

Таким образом, для совершенствования процесса управления персоналом, по мнению трех экспертов в ООО «ГРАНД» необходимо следующее: совершенствование нематериальной мотивации персонала, проведение тренингов и совместных праздников, проведение вакцинации и т.д. На основании данных мероприятий улучшится управление персоналом ООО «ГРАНД».

3.2 Оценка эффективности внедрения предлагаемых мероприятий

Бюджет на мероприятия покажем в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет на предложенные мероприятия

Мероприятие	Бюджет, тыс.руб.
-------------	------------------

Внедрение дополнительных процедур найма	0
Внедрение планирование карьеры	0
Повышение заработной платы на основании внедрения премии, которая рассчитывается на основании рейтинга	0
Внедрение тренингов на предприятии	180
Вакцинация сотрудников предприятия	20
Итого	200

Результаты health – менеджмента (или «менеджмента здоровья») говорят сами за себя: в результате применения комплекса мероприятий, направленных на поддержание здоровья сотрудников, заболеваемость в коллективе снижается на 40–50%, количество дней нетрудоспособности – на 20%, средний срок временной нетрудоспособности – на 30%, а выявляемость и обнаружение хронических заболеваний повышается на 10 – 15%. К тому же значительно повышается работоспособность сотрудников и эффективность труда.

За счет данного мероприятия можно сократить затраты на больничные листы, которые оплачивает предприятие. Для расчета составим таблицу 3.10, в которой представлен баланс рабочего времени одного сотрудника организации ООО «ГРАНД» в 2018 году.

Таблица 3.10 – Баланс рабочего времени одного сотрудника ООО «ГРАНД» в 2018 году

Показатель	Значение, дней	%
1. Количество календарных дней в году	365,00	100,00
2. Количество выходных и праздничных дней в году (в соответствии с трудовым законодательством)	118,00	32,33
3. Номинальный фонд рабочего времени (стр. 1 - 2)	247,00	67,67
4. Неявки на работу, всего	29,64	8,12
- очередные и дополнительные отпуска	19,30	5,29
- учебные отпуска	2,10	0,58
- отпуска по беременности и родам	1,45	0,40
- неявки по болезни	6,00	1,64
- прочие неявки	0,79	0,22
Полезный фонд рабочего времени (стр. 3 - 4)	217,36	59,55

Пример расчета: $118 \times 100 / 365 = 32,33 \%$

Таким образом, на одного сотрудника приходится 6 рабочих дней болезни. Как известно, оплачиваются все дни временной нетрудоспособности – с первого по последний включительно, сколько бы работник не провел времени на больничном. Оплата листка нетрудоспособности работодателем производится за первые три дня нетрудоспособности. Остальные дни оплачиваются из средств Фонда социального страхования.

Экономия за счет устранения заболеваемости: $6/247 \times 100 = 2,4 \%$

Номинального рабочего времени, что равносильно потери производительности труда каждого работника в расчете на год 17,9 тыс.руб., а $17,9 \times 120 = 2148$ тыс.руб.

Прямой резерв дополнительного выпуска продукции не полученного из-за болезни.

Себестоимость дополнительного выпуска продукции составляет: $2148 \times 70 \% = 1504$ тыс.руб.

Следовательно, эффект будет заключаться в разнице между доходами и расходами на мероприятия, а именно, $(2148 - 1504 - 14) = 630$ тыс.руб., т.е. данное мероприятие приведет к снижению расходов, а следовательно, его необходимо рекомендовать к внедрению на предприятии.

Далее рассчитаем общий эффект от предложенных мероприятий в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Общий эффект от предложенных мероприятий ООО «ГРАНД» в 2018 году

Мероприятие	Эффект, тыс.руб.
Совершенствование обучения	60
Внедрение тренингов и праздников	362
Расширение социального пакета за счет вакцинации	630
Итого	1052

Далее рассчитаем показатели проекта NPV, ЧДД, ЧТС, индекс доходности и т.д.

Для этого необходимо определить норму дисконта, которую определяем по формуле:

$$E = \text{Цена капитала} + \text{Надбавка за риск}$$

Для этого идентифицируем риски проекта в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Идентификация рисков проекта

Вид риска	Влияние риска на проект	Вероятность наступления	Балл
Риски подготовительных работ	1	4	4
Риски выполнения работ	5	1	5
Опыт и ресурсы подрядчика	1	3	3
Перерасход средств	1	5	5
Инфляция	1	5	5
итого	9	18	22

$$\text{Надбавка за риск} = (22 * 100) / (9 * 18) = 13,6\%$$

$$E = 17,0\% + 13,6\% = 30,6\%$$

В таблице 3.13 проведем расчет показателей проекта по совершенствованию управления персоналом. Следовательно, NPV = 3592 тыс.руб., окупаемость – 0,28 лет, Внутренняя норма доходности – 459 %, индекс доходности - 17,96. Поэтому проект можно рекомендовать к внедрению.

Таблица 3.13 – Расчет показателей проекта

Период времени	Инвестиции	Коэффициент дисконтирования	Денежные поступления	Чистая текущая стоимость разных лет	Кумулятивная чистая текущая стоимость
0	-200	1,00	-	-200	-200
1	x	0,89	1052	939	739
2	x	0,80	1052	839	1578

3	x	0,71	1052	749	2327
4	x	0,64	1052	669	2995
5	x	0,57	1052	597	3592
итого	x	x	x	3592	x
Окупаемость	x	x	x	0,28	лет
Внутренняя норма доходности	x	x	x	459	%
Индекс доходности	x	x	x	17,96	x

Также рассмотрим социальный эффект от предложенных мероприятий.

Социальная эффективность предложенных мероприятий ООО «ГРАНД» проявляется в возможности достижения следующих положительных изменений на предприятии:

- обеспечение персоналу благоприятных условий труда;
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников, так как повышения возможностей для раскрытия потенциала каждого работника на совместных праздниках;
- улучшение благоприятного социально - психологического климата за счет проведения тренингов на предприятии.

К числу предотвращенных отрицательных изменений ООО «ГРАНД» можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (заболевания), за счет внедрения вакцинации сотрудникам ООО «ГРАНД»;
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, стрессовые ситуации) потому, что конфликты на предприятии сократятся.

Таким образом, предложенные мероприятия (внедрение управления социально-психологическим климатом на основании тренингов и праздников, совершенствование нематериальной мотивации организации для управления коммуникациями внутри организации ООО «ГРАНД»), внедрение

вакцинации персонала как части социального пакета предприятия) будет способствовать положительному социальному и экономическому эффекту. Следовательно, мероприятия можно рекомендовать к внедрению на предприятии ООО «ГРАНД».

Итак, сделаем выводы по главе. В ходе исследования, проведенного в третьей главе, для совершенствования управления персоналом ООО «ГРАНД» предложены следующие мероприятия:

1) Внедрение управления социально-психологическим климатом на основании тренингов и праздников.

2) Совершенствование материальной мотивации организации ООО «ГРАНД».

3) Внедрение вакцинации персонала как части социального пакета предприятия. Экономический эффект от трех мероприятий составит 1052 тыс.руб., следовательно, мероприятий можно рекомендовать к внедрению.

Заключение

Управление персоналом является важнейшей составляющей любого предприятия, в том числе и ООО «ГРАНД». Именно от правильно выстроенной системы управления персоналом зависит будущий успех предприятия. Система управления персоналом включает в себя в первую очередь совершенствование и повышение эффективности кадрового состава, которое достигается при помощи использования как отечественных, так и зарубежных методик, и практик.

Процесс управления трудовыми ресурсами можно разделить на три составляющие: привлечение кадров; задействование кадров; мотивация кадров.

Управление человеческими ресурсами является динамичной категорией. Существующую базу методов управления человеческими ресурсами на предприятия малого бизнеса, которые можно объединить в три крупные группы: организационно-распорядительных (административных), экономических и социально-психологических методов. Имеющееся соотношение в использовании этих методов зависит от типов организаций и сложившихся в них подходах к управлению персоналом.

Для избежания определенных проблем в управлении персоналом малого бизнеса необходимо регулярно проводить исследования системы стратегического управления персоналом, разрабатывать и внедрять в практику соответствующие корректирующие меры, направленные на повышение конкурентных преимуществ предприятия.

Оценив и проанализировав результативность управления кадрами в ООО «ГРАНД» по трем основным аспектам: организационному, экономическому и социальному, удалось выявить совокупность проблем в рамках каждого из них.

1. Имеющиеся особенности процедур найма, осуществляемых в центральном офисе в отрыве от непосредственного руководителя и места трудовой деятельности, требует введения дополнительных процедур. Тенденция интенсивной динамики движения сотрудников (высокий уровень текучести кадров, как продемонстрировал анализ) вызывает снижение коэффициента соответствия сотрудников сложности совершаемых ими операций, что затронуло, в соответствии с результатами проведённого анализа, торгово-оперативных работников.

2. Изучение с помощью метода анкетирования работников позволило обнаружить негативное воздействие отсутствия планирования дальнейшей карьеры в ООО «ГРАНД». Сотрудники не знают собственных перспектив в трудовом коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с кадрами, отсутствии необходимого планирования и контроля карьеры в компании. Как раз этот фактор вызвал снижение уровня квалификации сотрудников, т.к. индекс персонала, обучившегося в ООО «ГРАНД» в 2018г, существенно снизился по сравнению с предыдущим годом.

3. Отсутствие в рабочем коллективе командной сплоченности выступает итогом отсутствия мероприятий и процедур по командообразованию. Это приводит к снижению уровня корпоративной культуры, что негативно воздействует на производительность работы. Ведь чем лучше каждый работник знает собственных коллег в своём отделе и коллег из других отделов, тем более прочными оказываются личные связи и более конструктивно решается основная часть рабочих вопросов, без смещения сферы ответственности.

4. Увеличение доли потерь рабочего времени в связи с болезнью. Частая заболеваемость работников вызывает нарушения в области расстановки сотрудников, и в использовании баланса рабочего времени. В случае отсутствия сразу нескольких работников их обязанности на время их болезни возлагают на коллег. Появляется краткосрочный дефицит

работников, что вызывает потерю выручки предприятия и ухудшение итогов работы всего персонала.

Для устранения выявленных проблем управления персоналом ООО «ГРАНД» предлагаем:

1) Внедрить управление социально-психологическим климатом на основании тренингов и праздников.

2) Совершенствование материальной мотивации организации ООО «ГРАНД».

3) Внедрение вакцинации персонала как части социального пакета предприятия. Предприятие решает сразу две проблемы: во-первых, сокращает заболеваемость персонала (значит, повышается эффективность всей компании), во - вторых, проявляет заботу о здоровье людей.

В работе посчитан экономический эффект от предложенных мероприятий, который получился положительным. Следовательно, предложенные рекомендации необходимо внедрить на предприятии ООО «ГРАНД».

Итак, сделаем выводы по главе.

1. Необходимо создание новой структуры - Управление трудовыми ресурсами Сахалинской области. Вновь созданная структура аккумулирует в себе все направления подготовки кадров, начиная с обучения первой профессии и обеспечивая сопровождение в течение всего профессионального пути гражданина.

2. Необходимо внедрение программы по обучению новых специалистов при помощи крупных предприятий. Предприятие, участвующее в данной программе, получает налоговые льготы по налогу на прибыль в размере 3 %.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993г. (с поправками)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018г.).
3. Акифьева Л.В., Гречухина О.Е. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами. В сборнике: Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики: Российский и европейский опыт. Материалы и доклады VIII Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 83-89.
4. Ватомова Л.А. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами в организации. В сборнике: Актуальные вопросы научных исследований. Сборник научных трудов по материалам XV Международной научно-практической конференции. 2017. С. 25-28.
5. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2016. – 670 с.: ил.
6. Волкова О.Ю., Тинтуляк Е.А. Подходы к управлению трудовыми ресурсами в кредитной организации. В сборнике: современная экономика: Актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2018. С. 23-25.
7. Вукович Г.Г., Собоичук А.Е. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих как одна из основных проблем кадровой политики государственного органа // Экономика устойчивого развития. 2017. № 1 (29). С. 138-140.
8. Галкина Ю.Е., Головкин И.В. Статистический обзор результатов деятельности Госкорпорации "Росатом" по управлению трудовыми

ресурсами для эффективного их использования. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 10 (85). С. 4.

9. Гаудж Питер. Исследование мотивации персонала. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2014. - 272 с.

10. Герсонская Т.Г., Титова О.В. Роль анализа в управлении трудовыми ресурсами фирмы. Постулат. 2018. № 12-1 (38). С. 60.

11. Головкина А.И. Проблема адаптации персонала в современной организации//Полиматис. 2018. № 10. С. 20-26.

12. Голуб М.Р., Коровина М.А. Повышение квалификации бухгалтера//В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного комплекса Сборник статей по материалам 73-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2017 год. Ответственный за выпуск А.Г. Коцаев. 2018. С. 650.

13. Горбатов Д.А. Проблемы кадровой политики организации агропромышленного комплекса в условиях современного рынка труда // В сборнике: Вклад молодых ученых в аграрную науку Материалы Международной научно-практической конференции. 2017. - С. 385-388.

14. Горбенко Л.И., Каролина Г.А. Анализ методов мотивации персонала на предприятии. В сборнике: Современные вызовы и реалии экономического развития России. Материалы V Международной научно-практической конференции. Под ред. Л.И. Ушвицкого, А.В. Савцовой . 2018. - С. 143-144.

15. Гусалов С. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии//В сборнике: Научные труды студентов Горского государственного аграрного университета "Студенческая наука - агропромышленному комплексу" Научные труды студентов Горского государственного аграрного университет. 2019. С. 143-145.

16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.
17. Дорджиева А.В. Наставничество как элемент непрерывного образовательного процесса в организации//В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста Москва, 2018. С. 115-121.
18. Емцова В.С. Особенности адаптации персонала на предприятиях розничной торговли//В сборнике: Актуальные мировые тренды развития социально-гуманитарного знания сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 3 частях. Агентство перспективных научных исследований (АПНИ). 2017. С. 89-92.
19. Енина С.А. Технологии "1с" как средство интерактивного обучения бухгалтеров//В сборнике: Новые информационные технологии в образовании Сборник научных трудов 18-й международной научно-практической конференции. Под общ. ред. Д.В. Чистова. 2018. С. 240.
20. Жарков И.С., Васюткина Л.В. Оценка эффективности управления персоналом в условиях многофункционального развития организации//В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях Сборник научных работ студентов, аспирантов и профессорско-преподавательского состава по итогам Национальной научно-практической конференции. Под редакцией М.В. Петровской, В.З. Чаплюка, Л.Н. Сорокиной. 2019. С. 273-280.
21. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов . - М.: Финансы и статистика, 2003. - 301 с.
22. Ипатова А.В. Система наставничества в управлении персоналом//В сборнике: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2018. С. 65-67.

23. Коваленкова О.Г., Пустошкина А.Г. Современные тенденции в развитии российской сетевой розничной торговли//В сборнике: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. 2018. С. 167-170.

24. Кожевникова А.А., Захаров Р.П. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В сборнике: Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - X материалы X Международной научно-практической конференции. 2018. С. 177-180.

25. Коршук В. Новые подходы к управлению трудовыми ресурсами предприятия. В сборнике: Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2018. С. 322-325.

26. Кротова М.А., Никитина А.В., Тремиля Е.А., Попович В.В. Теоретические аспекты управления персоналом в условиях кризисных флюктуаций//Научные Известия. 2019. № 15. С. 40-45.

27. Кулаков В.А., Окаров В.В. Методы управления персоналом в системе управления трудовыми ресурсами организации. В сборнике: Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы Третьей международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Е.П. Мельникова. 2018. С. 138-142.

28. Лукьянова М.Т., Гусманов Р.У. Практикум по экономике и управлению трудовыми ресурсами. Учебно-методическое пособие / Уфа, 2018.

29. Мирошниченко, Ю. В. Адаптация персонала: опыт зарубежных и отечественных предприятий [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // Проблемы и перспективы развития предпринимательства. – 2015. – № 1 (2). – С. 27-34.

30. Митрюков Д.В. Наставничество как совершенствование эффективности трудовых ресурсов в ООО "БАШКИРЭНЕРГО"//В сборнике:

Психологические и педагогические основы интеллектуального развития
сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С.
65-67.

31. Непомнящая Д.О. Усовершенствование системы адаптации персонала в компании ООО "ТМХ-СЕРВИС">//Бизнес-образование в экономике знаний. 2018. № 1 (9). С. 61-67.

32. Омошева Б.И., Кенешбаева З.М. Занятость молодежи как фактор социально-экономического развития региона//Вестник филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский государственный социальный университет" в г. Ош Киргизской Республики. 2017. Т. 16. № 2. С. 95-99.

33. Пегасова Е.Ю., Бодякова Л.С. Использование облачных технологий фирмы "1с" для организации дистанционного обучения сотрудников по специальности "38.02.01 экономика и бухгалтерский учет">//В сборнике: Новые информационные технологии в образовании Сборник научных трудов 18-й международной научно-практической конференции. Под общ. ред. Д.В. Чистова. 2018. С. 412.

34. Полякова А.В. Роль мотивации в управлении трудовыми ресурсами предприятия. В сборнике: Вклад ученых в повышение эффективности агропромышленного комплекса России. Международная научно-практическая конференция, посвящённая 20-летию создания Ассоциации "Аграрное образование и наука". 2018. С. 199-203.

35. Попова Э.М., Шалыгина С.Н. Управление трудовыми ресурсами как главный аспект управления организацией. В сборнике: Современные прикладные исследования. Материалы Национальной российской конференции. Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. 2017. С. 310-313.

36. Пришляк Е.А. Компетентностный подход в управлении трудовыми ресурсами. В сборнике: Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (ИННОВАЦИИ-2018). Сборник

материалов Международной научно-технической конференции. 2018. С. 235-239.

37. Стадник А.М., Смирнов С.Н. Проектный подход в управлении трудовыми ресурсами региона. В сборнике: Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 463-465.

38. Турдубаев С.К. Оптимизация пенсионного обеспечения Кыргызской Республики на основе моделирования/Вестник филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский государственный социальный университет" в г. Ош Кыргызской Республики. 2017. Т. 15. № 1. С. 89-97.

39. Турдубаев С.К., Давыдов И.У., Кенешбаева З.М. Теоретические подходы к проблеме инновационной занятости населения Кыргызской Республики. Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2015. № 1 (16). С. 92-97.

40. Турдубаев С.К., Давыдов И.У., Кенешбаева З.М., Кадыров Ш.Г. Экономические механизмы управления инновационными процессами в агропромышленном комплексе/ Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2015. № 1 (16). С. 97-101.

41. Турдубаев С.К., Кадыров Ш.Г. Оптимизация инвестиций в здравоохранение и социальное обслуживание населения/Современные гуманитарные исследования. 2018. № 2 (81). С. 30-35.

42. Турдубаев С.К., Кадыров Ш.Г. Прогнозирование расходов государственного бюджета на социальную защиту населения на основе моделирования/Ежеквартальный научно-информационный журнал "Экономический вестник". 2018. № 2. С. 28-33.

43. Турдубаев С.К., Кенешбаева З.М. Кыргызская Республика в рамках Евразийского экономического союза/В сборнике: ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ материалы X

Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. 2018. С. 172-175.

44. Турдубаев С.К., Кенешбаева З.М. Некоторые проблемы государственного регулирования и повышения уровня занятости населения страны/Современные гуманитарные исследования. 2018. № 2 (81). С. 36-41.

45. Турдубаев С.К., Кенешбаева З.М., Давыдов И.У. Возможности рационального использования трудовых ресурсов на основе прогнозов. Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2015. № 4 (19). С. 178-190.

46. Турдубаев С.К., Кенешбаева З.М., Давыдов И.У. Занятость населения и усиление гибкости социально-трудовых отношений. Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2015. № Специальный выпуск. С. 88-95.

47. Турдубаев С.К., Кенешбаева З.М., Давыдов И.У. Трудовая занятость молодежи как фактор экономического развития//Вестник филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский государственный социальный университет" в г. Ош Киргизской Республики. 2017. Т. 16. № 2. С. 125-129.

48. Цёхла С.Ю., Симченко Н.А., Полищук Е.А., Подсмашная И.Н. Компетентностный подход к управлению трудовыми ресурсами в организациях санаторно-курортного комплекса. В книге: Социально ответственное управление развитием санаторно-курортного комплекса республики Крым. Симферополь, 2017. С. 113-159.

49. Чистилина Е.В. Применение математических методов к управлению трудовыми ресурсами. В сборнике: Экономический рост как основа устойчивого развития России. Материалы 2-й общероссийской научно-практической конференции. Составитель Т.И. Бабаскина. 2017. С. 161-165.

50. Шепелев М.И., Сериков В.В. Инновационно-ориентированный подход к управлению трудовыми ресурсами. Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 113-124.
51. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.
52. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70(2), 2013, p. 151-179.
53. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. –CoM, MIT, 2010.
54. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management №5, 2015, p. 138-147.
55. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods // IZA Working Paper, 2008.
56. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014, -pp. 408-421.