

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

_____ Резник С.Д.

подпись, фамилия И.О.

_____ · _____ · _____

число

месяц

год

НАУЧНО - КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА АСПИРАНТА

Тема «Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала (на примере строительных организаций)»

Автор работы _____ Холькина О.В.
(подпись)

Направление подготовки _____ 38.06.01 «Экономика»

Специальность подготовки _____ 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)»
(номер, наименование)

Обозначение НКР-02069059-38.06.01-№ 1302/з.-2017

Научный руководитель _____ д.э.н., профессор Резник С.Д.
(подпись)

ПЕНЗА 2017

Содержание

Введение.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	21
1.1. Сущность и основные понятия теории управления человеческими ресурсами организации.....	21
1.2. Функции и направления деятельности контроллинга персонала в управлении человеческими ресурсами организации.....	35
1.3. Методика исследования практики управления человеческими ресурсами в организации.....	47
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	63
2.1. Тенденции развития строительных организаций России и Пензенской области.....	63
2.2. Мониторинг эффективности управления человеческими ресурсами в организациях.....	86
2.3. Эконометрическая оценка факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами в строительных организациях.....	105
3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ И МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА.....	138
3.1. Моделирование системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.....	138
3.2. Механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.....	154
3.3. Методические подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами в организации.....	165
Заключение.....	182
Библиографический список.....	187
Приложения.....	211

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития экономики России характеризуется жёсткой конкуренцией предприятий отраслей народного хозяйства, борьбой за клиентов, необходимостью улучшения качества производимых товаров и оказываемых услуг, переходом к инновационному характеру производства.

Постоянные изменения внешних условий хозяйствования заставляют предприятия менять внутреннюю среду своего функционирования.

Результаты исследований последних лет показывают, что руководители организаций нередко концентрируют внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование такого важнейшего объекта управления предприятием как человеческие ресурсы продолжает оставаться слабым звеном в общей системе управления предприятием.

Используемые в организациях системы управления человеческими ресурсами имеют существенные недостатки, основными из которых, на наш взгляд, являются: слабый комплексный контроль деятельности персонала, малоразвитая информационная база, нечёткая система оценки эффективности деятельности персонала, устаревшие технологии прогнозирования кадровых рисков и другие.

Система управления человеческими ресурсами организации должна позволять своевременно выявлять потенциальные проблемы и возможности, обоснованно опираться на стратегические планы их развития, осуществлять управление ими, проводить достоверный контроль деятельности человеческих ресурсов организации.

В настоящее время одним из передовых методов в повышении эффективности управления человеческими ресурсами является контроллинг персонала. Контроллинг персонала включает в себя мониторинг протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени, построение информационной системы, охватывающей и оценивающей все аспекты

кадровой работы, определение контролируемых трудовых показателей, подбор и унификация методов и моделей учета и критериев оценки кадровой стратегии предприятия и его подразделений, проведение внутренних и внешних оценок эффективности кадровой работы, разработка системы комплексного планирования кадровых процессов, определение направлений ее развития, управление результатами кадровой политики по подразделениям.

Повысить эффективность системы управления человеческими ресурсами организации представляется возможным за счет использования в системе управления многоуровневых механизмов управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала (тактический, оперативный, стратегический уровни) по различным направлениям в управлении человеческими ресурсами организации (экономическое, организационное, социальное, психологическое).

Совершенствование системы управления человеческими ресурсами призвано дать возможность организациям получить экономический и социальный эффекты: увеличивать прибыль организации; повышать производительность труда за счет лучшей мотивации персонала, ускоренной адаптации новых сотрудников, повышения качества работы, развития персонала; сокращать текучесть кадров; улучшать состояние трудовой дисциплины.

Для строительной отрасли вопросы обеспечения человеческими ресурсами имеют особое значение в связи с тем, что она является одной из самых трудоемких отраслей народного хозяйства. В структуре затрат на строительно-монтажные работы доля живого труда в два раза выше, чем в промышленном производстве.

Здания различных назначений, спортивные площадки, парки, автострады, железные дороги – все создано руками строителей. С каждым годом требования к качеству труда, уровню квалификации растут и усложняются задачи работы, что усложняет процесс повышения эффективности деятельности предприятия.

Указанные аргументы свидетельствуют об актуальности темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблемой управления человеческими ресурсами занимались и продолжают заниматься многие зарубежные и отечественные ученые.

Эти проблемы раскрываются в научных трудах зарубежных ученых, таких как М. Армстронг¹, Р. Беннет, Х.Т. Грехем², П. Дизель, П. Друкер³, Р. Мак-Кинли, У. Оучи, Т. Питерс, Д. Синк, У. Стаут Лари⁴, С. Смит⁵ и др.

Среди отечественных ученых, которые занимались и занимаются развитием теории управления человеческими ресурсами, можно назвать А. Бородин⁶, М.И. Бухалкова⁷, О.В. Валиеву⁸, О.С. Виханского⁹, В.И. Герченкова, О.А. Дроздова¹⁰, В.А. Дятлова¹¹, А.П. Егоршина¹², М. Журавлева¹³, Т.В. Зайцеву¹⁴, В.Э. Злотницкого¹⁵, И.В. Катунину¹⁶, А.Я. Кибанова¹⁷, Э. М.

¹ Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

² Грехем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х.Т. Грехем, Р. Беннет. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 180 с.

³ Друкер, П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – Москва: ВЦИ, 1994. – 268 с.

⁴ Стаут, Ларри У. Управление персоналом: настольная книга менеджера = Human resource management / Ларри У. Стаут; пер. с англ. – М.: Добрая кн., 2009. – 532 с.

⁵ Битти, В. Человеческий капитал, создание ценности и раскрытие информации / В. Битти, С. Смит // Мотивация и оплата труда. – 2011. – №4. – С.22.

⁶ Бородин, А. И. Человеческий капитал компании: пути повышения эффективности его использования / А. И. Бородин, А. Сорочайкин, Н. Н. Шаш // Человек и труд. – 2013. – №8. – С. 58 – 61.

⁷ Бухалков, М. И. Управление персоналом : развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 190 с.

⁸ Валиева, О.В. Роль и место департаментов по управлению персоналом в деятельности компаний: российский и международный опыт / О.В. Валиева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С.121.

⁹ Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

¹⁰ Дроздов, О. А. К вопросу о трактовке человеческого капитала / О.А. Дроздов // Управление экономическими системами. – 2013. – №7. – С. 18 – 24.

¹¹ Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.

¹² Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.

¹³ Журавлев, М. В. Управление человеческим капиталом с целью формирования инновационного общества / М. В. Журавлев // Проблемы теории и практики управления : международный журнал. – 2011. – № 6. – С. 46 – 54 .

¹⁴ Зайцева, Т.В. Формирование интегрированной системы управления человеческими ресурсами организации: дисс...д.э.н. / Т.В. Зайцева. – Москва, 2012.

¹⁵ Злотницкий, В.Э. Факторы эффективности управления человеческими ресурсами организации: дисс...д.э.н. / В.Э. Злотницкий. – Москва, 2008.

¹⁶ Катунина, И.В. Управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации - институциональный аспект: дисс... д.э.н. / И.В. Катунина. – Омск, 2010.

¹⁷ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 299 с. – (Высшее образование).

Короткова¹⁸, И.К. Макарову¹⁹, С.К. Мордовина²⁰, Д.В. Мякошкина²¹, Ю.Г. Одегова²², О.С. Орлову²³, Ю.П. Панибратова, И.Е. Савенкова²⁴, А.М. Салогуба²⁵, В.А. Спивака²⁶, Т.А. Старикову²⁷, О.В. Степнову²⁸, В. Тамберга²⁹.

Изучению сущности, особенностей формирования, развития человеческих ресурсов посвящены работы О.А. Дроздова³⁰, Л.В. Купцовой³¹, О.М. Перминовой³², С.М. Степановой³³, Э.В. Терентьева³⁴, М.В. Федорова³⁵, К.С. Фоминых³⁶.

Вопросы управления человеческими ресурсами в строительной сфере рассматривались Н.И. Бакушевой³⁷, Н.И. Барановской³⁸, М.В. Барбарской³⁹,

¹⁸ Коротков, Э. М. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал / Э. М. Коротков // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №4. – С.18.

¹⁹ Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами : пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2008. – 232 с.

²⁰ Мордовин, С. К. Управление развитием человеческого потенциала : теория, методология, инновации : дис. на соиск. учен. степ. д-ра экон. наук / С. К. Мордовин ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2004. – 42 с.

²¹ Мякошкин, Д. В. Состояние и перспектива использования в России опыта развитых стран по управлению человеческими ресурсами: дисс...к.э.н. / Д. В. Мякошкин. – Саратов, 2005.

²² Одегов, Ю. Г. Организация службы управления персоналом: современный подход: учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 166 с.

²³ Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации : учеб. пособие / О. С. Орлова. – М. : ЭКЗАМЕН, 2009. – 285 с.

²⁴ Савенков, И. Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность / И. Е. Савенков // Управление экономическими системами. – 2012. – №11. – С. 44 – 50.

²⁵ Салогуб, А. М. Модель управления человеческими ресурсами для российских организаций: дисс...к.э.н. / А.М. Салогуб. – Ростов-на-Дону, 2005.

²⁶ Спивак, В. А. Управление персоналом / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2009. – 334 с.

²⁷ Старикова, Т. А. Исследование и организация систем управления человеческими ресурсами: деятельностьный подход: дисс...д.э.н. / Т. А. Стариков. – Томск, 2009.

²⁸ Степнова, О. В. Социальные аспекты управления персоналом на современных предприятиях / О. В. Степнова, А. Н. Никулина // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 4. – С. 62 – 66.

²⁹ Тамберг, В. Новая парадигма управления человеческими ресурсами / В. Тамберг, А. Бадьин, М. Гребой // Стратегический менеджмент. – 2010. – №3. – С.12.

³⁰ Дроздов, О. А. К вопросу о трактовке человеческого капитала / О.А. Дроздов // Управление экономическими системами. – 2013. – №7. – С. 18 – 24.

³¹ Купцова, А. С. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: российская практика / А. С. Купцова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. – 2008. – №1. – С. 472 – 476.

³² Перминова, О. М. Региональные особенности профессиональной подготовки кадров / О. М. Перминова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 6. – С. 32 – 37.

³³ Степанова, С. М. Модель оценки трудового потенциала организации / С. М. Степанова // Инновационное развитие России: Материалы международн. научно-практической конференции. – Ханты-Мансийск, 2010. – 91 с.

³⁴ Терентьев, Э. В. Проблемы учета затрат на повышение квалификации персонала / Э. В. Тамберг // Управление экономическими системами. – 2012. – №5. – С. 38 – 43.

³⁵ Федоров, М. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. В. Федоров // Управление экономическими системами. – 2013. – №11. – С. 7 – 12.

³⁶ Фоминых, К. С. Социокультурные и административные особенности управления персоналом в сфере инновационной деятельности / К. С. Фоминых // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – №5(8). – С. 49.

³⁷ Бакушева, Н.И. Экономика строительной отрасли: учебник / Н.И. Бакушева. – М.: Академия, 2009. – 223 с.

В.М. Васильевым⁴⁰, С.В. Валицким⁴¹, О.С. Голубовой⁴², И.В. Глухой⁴³, М. Гусаровой⁴⁴, А.С. Дудовым⁴⁵, Д.А. Земсковой⁴⁶, А.А. Кожеуровым⁴⁷, Ш.И. Мамедовым⁴⁸, Н.Г. Поршневым⁴⁹, А.Л. Плотниковым⁵⁰, С.Д. Резником^{51,52}, З.М. Рыбалкиной⁵³, М.В. Симоновой⁵⁴, Р.Ю. Турчаевой⁵⁵.

Проблемам совершенствования методов управления человеческими ресурсами, повышения эффективности управления человеческими ресурсами уделено внимание в трудах следующих учёных: А.С. Аветисян⁵⁶, А.М. Букреева⁵⁷, А.А. Сушкиной⁵⁸, Д.Г. Кучерова⁵⁹, Н.А. Кабановой⁶⁰, С.М. Ильясовой⁶¹, Н.В. Кузнецова⁶², К.Б. Фокина⁶³.

³⁸ Барановская, Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал / Н.И. Барановская. – Кызыл: ТувГУ, 2011. – 127 с.

³⁹ Барбарская, М.Н. Обеспечение конкурентоспособности строительной организации на основе управления потенциалом человеческих ресурсов: дисс...к.э.н. / М.Н. Барбарская. – Пенза, 2011.

⁴⁰ Васильев, В.М. Управление в строительстве: учебник для вузов / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратов, С.Д. Резник; под общ. ред. Васильева В.М.. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб: Изд-во: Ассоциация Строительных Вузов, СПбГАСУ, 2001. – 352 с.

⁴¹ Валицкий, С.В. Экономика строительства / С.В. Валицкий, О.С. Голубова. – Мн., 2009. – 180 с.

⁴² Голубова, О. С. Экономика строительства: учебное пособие / О. С. Голубова. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 317 с.

⁴³ Глухова, И. В. Система мотивации руководителей и специалистов строительных компаний (на примере Пензенской области): автореферат дисс...к.э.н. / И. В. Глухова. – Н.Новгород, 2004.

⁴⁴ Гусарова, М. Алгоритмизация процесса найма персонала в строительных организациях / М. Гусарова // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2010. – № 2. – С. 13 – 20.

⁴⁵ Дудов, А. С. Оценка основных аспектов развития строительного комплекса / А.С. Дудов // Управление экономическими системами. – 2014. – №2. – С. 21 – 27.

⁴⁶ Земскова, Д.А. Проблемы совершенствования менеджмента персонала на предприятиях строительной отрасли России / Д.А. Земскова // Российское предпринимательство. — 2010. — № 11. – Вып. 3 (172). — С. 48 – 54.

⁴⁷ Кожеуров, А. А. Управление строительной организацией: учебное пособие / А.А. Кожеуров, Р.Ю. Турчаева. – Пенза: ПГУАС, 2008 – 300 с.

⁴⁸ Мамедов, Ш. И. Количественная оценка конкурентоспособности строительных организаций / И.Ш. Мамедов // Экономическое возрождение. – 2010. – № 3. – С. 93 – 98.

⁴⁹ Поршнев, Н. Г. Управление в строительстве: учебник для вузов / Н. Г. Поршнев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 583 с.

⁵⁰ Плотников, А. Л. Оценка конкурентоспособности строительного предприятия: монография / А. Н. Плотников, М. А. Шуваев. – Саратов: Изд-во «КУБИК», 2010. – 145 с.

⁵¹ Резник, С. Д. Исследование движения рабочих кадров в сельском строительстве: дисс...к.э.н. / С. Д. Резник. – Москва, 1970.

⁵² Резник, С. Д. Управление трудовыми ресурсами отрасли народного хозяйства (на примере строительства): дисс...д.э.н. / С. Д. Резник. – Пенза, 1988.

⁵³ Рыбалкина, З. М. Развитие человеческого потенциала как фактор повышения конкуренции строительной организации / З. М. Рыбалкина, М. В. Барбарская // Человек и труд. – 2012. – №10. – С. 39 – 40.

⁵⁴ Симонова, М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса / М. В. Сомонова. – Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2010. – 198 с.

⁵⁵ Турчаева, Р. Ю. Механизмы повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами на предприятии: на примере строительной сферы: дисс...к.э.н. / Р. Ю. Турчаева. – Пенза, 2005.

⁵⁶ Аветисян, А. С. Экономическая политика государства по использованию человеческих ресурсов на этапе экономического роста: вопросы теории: дисс...к.э.н. / А. С. Аветисян. – Москва, 2008.

⁵⁷ Букреев, А.М. Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия: дисс...канд. эк. наук / А.М. Букреев. – Воронеж, 1993.

Исследования в области контроллинга персонала нашли отражение в работах Е.Т. Бадоевой⁶⁴, С.В. Евсеевой⁶⁵, А.Е. Жуковой⁶⁶, О.Н. Кармишиной⁶⁷, Е.А. Козловской⁶⁸, А.В. Михайловой⁶⁹, Т.Д. Синявец⁷⁰ и др.

Ранее разрабатываемые системы управления человеческими ресурсами организации основывались на моделировании организационно-корпоративной культуры, на использовании интегрированных показателей человеческих ресурсов, на изменении организационной структуры управления человеческими ресурсами, на конкурентном преимуществе и концепции трудовой мотивации и стимулирования персонала. Управление человеческими ресурсами на предприятиях происходит по устаревшим схемам, которые уже не оправдывают себя. Требуется комплексный подход к решению проблемы.

Недостаточная проработанность механизмов и инструментов управления человеческими ресурсами, несовершенство информационной составляющей этого процесса определили потребность в дальнейшем развитии систем и механизмов управления человеческими ресурсами организации, в частности, на основе контроллинга персонала.

⁵⁸ Сушкина, А. А. Развитие управления трудом на предприятии на основе рационального использования человеческого потенциала: дисс...к.э.н. / А. А. Сушкина. – Москва, 2008.

⁵⁹ Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. Серия 8, Менеджмент: научно-теоретический журнал. – 2012. – Вып. 4. – С. 22 – 49.

⁶⁰ Кабанова, Н. А. Государственная экономическая политика по формированию и использованию человеческих ресурсов: дисс...к.э.н. / Н. А. Кабанова. – Москва, 2006.

⁶¹ Ильясов, С. М. Некоторые вопросы управления персоналом кредитной организации / С.М. Ильясов // Деньги и кредит. – 2013. – №6. – С. 41 – 48.

⁶² Кузнецов, Н. В. Управление эффективностью работы персонала в условиях высокой динамики бизнес-среды / Н.В. Кузнецов // Управление экономическими системами. – 2014. – №6. – С. 33 – 39.

⁶³ Фокин, К. Б. К вопросу эффективности службы подбора персонала и определения значимых факторов при комплектовании вакансий / К. Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №6. – С. 120 – 128.

⁶⁴ Бадоева, Е. Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / Е.Т. Бадоева. – Москва, 2006.

⁶⁵ Евсеева, С. В. Формирование системы организационного контроллинга в промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / С.В. Евсеева. – Воронеж, 2009.

⁶⁶ Жукова, А. Е. Формирование системы процессного контроллинга и его инструментария: дисс...к.э.н. / А.Е. Жукова. – Воронеж, 2012.

⁶⁷ Кармишина, О. Н. Развитие контроллинга профессионального обучения персонала организации: на примере ООО «Best-Consult»: дисс...к.э.н. / О.Н. Кармишина. – Москва, 2002.

⁶⁸ Козловская, Е. А. Управление эффективностью затрат на персонал: использование концепции контроллинга: дисс...к.э.н. / Е.А. Козловская. – Москва, 2005.

⁶⁹ Михайлова, А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дисс...к.э.н. / А.В. Михайлова. – Москва, 2006.

⁷⁰ Синявец, Т. Д. Теоретико-методологические основы контроллинга системы управления персоналом: дисс...к.э.н. / Т. Д. Синявец. – Екатеринбург, 2012.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие *задачи*:

- уточнены основные понятия теории управления человеческими ресурсами;
- разработаны методические подходы к исследованию проблемы управления человеческими ресурсами организации;
- проведен анализ практики управления человеческими ресурсами в строительных организациях;
- разработана система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала;
- предложены и обоснованы механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала;
- выполнена оценка эффективности предлагаемой системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.

Объектом исследования выступает персонал строительных организаций г. Пензы. *Предметом* исследования являются механизмы и инструменты управления человеческими ресурсами в организациях.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования состоит в предположении, что разработка и реализация системы и механизмов управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала будут способствовать повышению качества управления человеческими ресурсами в организациях и на этой основе – повышению эффективности работы предприятий в целом.

Теоретико-методологическую основу исследования составили результаты исследований отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами; материалы научно-практических конференций по исследуемой проблеме, материалы диссертаций,

авторефератов, монографий, статей в научных журналах, а также изучение опыта управления человеческими ресурсами в строительных организациях.

Инструментарно-методический аппарат исследования представляет собой совокупность научных методов (метод системного и комплексного подхода, методы логического анализа и синтеза, обобщения, ранжирования, методы математического и графического моделирования), проведение мониторингов (анкетирование, метод экспертных оценок).

Информационно-эмпирическую базу работы составили законодательные и нормативные документы, статистические данные официальной службы статистики России и Пензенской области; планово-учетная и статистическая информация строительных организаций, материалы анкетных опросов и экспертных опросов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании и разработке новых теоретических и методических подходов к управлению человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала, представленных совокупностью следующих положений:

1. На основе систематизации научных взглядов отечественных и зарубежных ученых уточнено содержание понятия «контроллинг персонала организации», под которым понимается система сбора, обработки, анализа кадровой информации, позволяющая создать информационное пространство участников процесса контроллинга, выявлять причины неэффективного использования человеческих ресурсов, осуществлять поиск внутренних резервов повышения эффективности управления, принимать обоснованные управленческие решения по управлению человеческими ресурсами.

2. Выделены и обоснованы основные этапы реализации функций контроллинга персонала в организации: I этап – информационно-аналитический (этап направлен на сбор, обработку и анализ кадровой информации (показателей), составление отчета с результатами анализа, представление отчета руководителю организации); II этап – контрольно-распорядительный (этап направлен главным образом на выполнение управленческого решения в

области повышения эффективности управления человеческими ресурсами; изменение тактики работы с персоналом; внедрение новых методов работы; контроль промежуточных результатов работы). Определены участники процесса контроллинга персонала: руководители организации, специалисты, рабочие. Установлена взаимосвязь участников процесса контроллинга персонала, их целей и функций, которая проявляется в прямой неразрывной связи действий участников и их информационной зависимости.

Осуществление деятельности в рамках выделенных этапов реализации функций контроллинга персонала будет способствовать повышению эффективности управления человеческими ресурсами организации.

3. Выполнена комплексная оценка практики управления человеческими ресурсами на примере строительных организаций г.Пензы, которая позволила выявить: высокий уровень текучести кадров, частые нарушения трудовой дисциплины, отсутствие стратегического планирования развития персонала, низкий уровень инвестиций в персонал, невысокий показатель удовлетворенности трудом персонала, несовершенную систему мотивации, стимулирования и оценки эффективности управления человеческими ресурсами.

В отличие от ранее выполненных исследований, концентрирующих внимание на отдельно взятом процессе в деятельности по управлению человеческими ресурсами, мы исследовали совокупность различных направлений и факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами организации.

Отличительной чертой нашего подхода к исследованию практики управления человеческими является возможность установления характера и тесноты связи между изучаемыми явлениями, определение и количественное измерение степени влияния отдельных факторов и их комплекса на уровень изучаемого явления.

4. Разработана авторская модель системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала, отражающая

возможность влияния субъекта на объект управления с помощью специальных механизмов управления, учитывающих влияние факторов внешней и внутренней среды.

В отличие от существующих подходов, предлагаемая система предусматривает учёт влияния широкого перечня факторов внешней и внутренней среды (политические, экономические, организационные, технико-технологические, социальные, психологические, информационные), оказывающих воздействие на процесс управления. Отличительной чертой разработанной системы являются новые механизмы управления человеческими ресурсами, опирающиеся на использование инструментов, способствующих повышению качества управления человеческими ресурсами: информационная база (ERP-система), оценка эффективности работы с персоналом с использованием качественных и количественных показателей, использование технологии риск-менеджмента и др.

Предложенная система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала позволяет повышать мотивацию к работе; ускорять адаптацию новых сотрудников; повышать производительность труда; улучшать качество работы; развивать персонал; сокращать текучесть кадров; укреплять трудовую дисциплину.

5. Обоснованы и раскрыты механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала как комплекса взаимосвязанных инструментов и методов управления, влияющих на результаты управленческой деятельности: механизм повышения производительности труда, механизм совершенствования информационного пространства, механизм непрерывного внутриорганизационного развития персонала, механизм снижения уровня возникновения кадровых рисков.

Разработанные механизмы предусматривают несколько уровней: I уровень – оперативный; II уровень – тактический; III уровень – стратегический. В свою очередь, каждый уровень включает в себя разнонаправленные рычаги воздействия: экономические, организационные, социальные, психологические.

6. Выполнена оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации, основанная, во-первых, на оценках экспертами качественных показателей эффективности управления: степень удовлетворенности трудом персонала, состояние морально-психологического климата в коллективе, социально-психологическая совместимость персонала, степень лояльности персонала к руководству организации, уровень ответственности и организованности персонала, уровень информированности персонала о целях и задачах организации, степень возникновения кадровых рисков, скорость адаптации новых сотрудников, степень повышения мотивации к работе, уровень безопасности и охраны труда, и во-вторых, на расчете нескольких количественных показателей: прибыль от реализации продукции организации, объем реализации на одного сотрудника, потерянная производительность, коэффициент текучести кадров, коэффициент стабильности кадров, коэффициент соблюдения трудовой дисциплины, доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение.

Использование этих показателей позволило оценить экономическую, социально-экономическую и социальную эффективность от внедрения предложенных разработок, а также построить прогноз повышения эффективности управления человеческими ресурсами организации на пять лет вперед с использованием методов экстраполяции (метод наименьших квадратов, метод скользящей средней).

Обоснованность и достоверность результатов исследования.

Обоснованность результатов диссертационного исследования подтверждается корректностью применения апробированного в научной практике исследовательского и аналитического аппарата; сопоставлением результатов исследования с данными отечественного опыта; доказательностью аналитических выводов как основанием для предложенных рекомендаций; опытом практической реализации результатов исследования в деятельности строительных организаций; обсуждением положительных результатов исследования на международных и всероссийских научных конференциях;

публикациями результатов исследования в рецензируемых научных изданиях, в том числе в журналах, включенных в перечень ВАК.

По теме диссертационного исследования опубликовано 26 работ, в том числе глава в коллективной монографии и пять статей в периодических научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается применением научных методов исследования, использованием большого массива данных статистики; полнотой анализа теоретических и практических разработок; репрезентативностью выборочной совокупности (97 руководителей (заместители и начальники отделов), 185 специалистов и 291 рабочий строительных организаций), включающей несколько крупных строительных организаций г.Пензы; непосредственным участием соискателя в проведении экспертного и анкетных опросов для получения исходных данных, а также использованием программ обработки статистических данных SPSS 18.0, Microsoft Excel.

Теоретическая и практическая значимость исследования

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии положений теории управления человеческими ресурсами организации: разработке модели системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала и механизмов ее реализации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные на основе проведенного исследования рекомендации могут быть использованы в практической деятельности организаций и окажут значительное влияние на повышение эффективности управления человеческими ресурсами в организациях.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности Отраженные в диссертации научные положения соответствуют формуле и области исследования специальности **08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»**, а именно:

Пункту 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов» соответствуют следующие результаты, отраженные в поставленных задачах и имеющие научную новизну:

1. Комплексная оценка практики управления человеческими ресурсами на примере строительных организаций г.Пензы, позволившая выявить существенные проблемы в системах управления человеческими ресурсами.

2. Обоснование базовых групп факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами в организациях: экономические, организационные, социальные, психологические, учёт которых позволяет более целенаправленно формулировать рекомендации и мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в организации.

3. Оценка и прогноз экономической, социально-экономической и социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.

В рамках **пункта 10.21** «Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал»:

1. Уточнено содержание понятия «контроллинг персонала организации». Уточнение понятия «контроллинг персонала организации» развивает подходы Агафонова А.Н., Веснина В.Р., Евсеевой С.В., Кибанова А.Я., Рубцова В.С. и др., с позиции комплексного и системного представления работы контроллинга персонала в организации. Использование данной трактовки, в отличие от существующих, позволяет более точно и подробно отразить сущность, содержание деятельности контроллинга персонала в организации.

2. Определены основные этапы реализации функций контроллинга персонала в организации с целью получения достоверной и своевременной

информации о персонале организации на основе проведения мониторинга трудовой деятельности направленного на разработку и реализацию эффективной кадровой политики.

3. Разработана система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала, направленная на сокращение текучести кадров, укрепление трудовой дисциплины, повышение мотивации к работе, ускорение адаптации новых сотрудников, повышение производительности труда, улучшение качества работы, развитие персонала.

4. Предложены механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала, позволяющие: обеспечить повышение производительности труда, совершенствовать информационное пространство, создать условия для непрерывного внутриорганизационного развития персонала и снижение уровня возникновения кадровых рисков.

Апробация и реализация результатов исследования. Результаты исследования получили положительную оценку на Всероссийском конкурсе научно-технических и научно-исследовательских молодёжных проектов «Молодёжные инновации», по итогам которого автору исследования была присуждена Премия для поддержки талантливой молодёжи, учреждённая Указом Президента Российской Федерации (№ 325 от 6 апреля 2006 года).

Основные теоретические и практические положения диссертации докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях (Пенза, 2013 – 2015 гг., Казань, 2014 г., Новосибирск, 2015 г., Пятигорск, 2015 г., Кемерово, 2015 – 2016 гг., Москва, 2016 г., Самара, 2015 – 2016 г.).

Диссертационная работа выполнена в рамках исследования по теме «Резервы улучшения использования человеческих ресурсов в строительных организациях» (№ гос.регистрации 01201460208), выполненного по поручению Правительства Пензенской области.

Материалы диссертационной работы использовались также при проведении учебных занятий в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный

университет архитектуры и строительства» по дисциплинам: «Менеджмент», «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами».

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Основное содержание работы. Во введении обоснована актуальность темы диссертации, сформулированы цель и задачи исследования, определены предмет и объект исследования, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические и методические подходы к управлению человеческими ресурсами организации» рассмотрены сущность и основные понятия теории управления человеческими ресурсами организации, описаны функции и задачи деятельности контроллинга персонала в управлении человеческими ресурсами организации, предложены методические подходы к исследованию проблемы управления человеческими ресурсами в организациях.

Вторая глава «Анализ практики управления человеческими ресурсами в строительных организациях» посвящена анализу динамики экономико-статистических показателей деятельности строительных организаций России и Пензенской области, изучению опыта управления человеческими ресурсами в организациях, исследованию факторов, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами в организациях.

В третьей главе «Разработка системы и механизмов управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала» представлена модель системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала, разработаны механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала, проведена оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Этапы функционирования контроллинга персонала и взаимосвязь участников процесса контроллинга персонала в организации.
2. Результаты комплексной оценки практики управления человеческими ресурсами в организациях.
3. Модель системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.
4. Механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.
5. Методические положения по оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и основные понятия теории управления человеческими ресурсами организации

Сущность деятельности организации заключается в коллективном труде персонала, с помощью которого достигаются намеченные цели. Управление, планирование, организация, мотивация, координация и контроль являются основами в управлении коллективным трудом. Так как люди являются основой движущей силой любой организации, то процесс управления людьми занимает главную часть в общем управлении предприятием.

В первую очередь управление персоналом направлено на то, чтобы эффективно использовать интеллектуальные и физические способности, укреплять трудовые отношения внутри организации, мотивировать работников и получать от них максимальный результат и, наконец, повышать качество жизни⁷¹.

В процессе развития общества и трудовых отношений управление персоналом значительно видоизменилось. В ходе эволюции производства глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятий, а также децентрализация и приватизация привели к перерастанию управления персоналом из кадровой функции в управление человеческими ресурсами.

Следует отметить тот факт, что управление персоналом как наука возникло не так давно. Изначально управление персоналом рассматривалось и развивалось в рамках наук, связанных с производственной деятельностью различных организаций⁷².

В начале XX века сформировались принципы научной организации труда. К характерным особенностям данных принципов относились: ориентация на

⁷¹ Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

⁷² Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2007. – 238 с.

индивидуального работника; проведение отбора и подготовки работников; введение разделения труда, в том числе в управленческую деятельность; выделение специализированных кадровых подразделений.

Была образована школа поведенческих наук, основателем которой является Ч. Бернард. Более поздними последователями этой школы явились Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор. Главной целью представителей данной школы являлось повышение эффективности деятельности организации за счет рационального использования человеческих ресурсов. На основе данной цели сформировалось новое название школы – теория человеческих ресурсов⁷³.

Важно отметить, что управление человеческими ресурсами сформировалось на стыке общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, производственной социологии, этики, экономики предприятий и предпринимательства, трудового права, политики, конфликтологии и ряда других наук⁷⁴.

Остановимся на рассмотрении эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами (табл. 1)⁷⁵.

Из таблицы видно, что на протяжении многих лет отношение рабочих к своему труду меняется, что приводит к изменениям в практике управления человеческими ресурсами в целом.

Последние десятилетия XX века ознаменовались переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом – к управлению человеческими ресурсами⁷⁶.

⁷³ Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 16» / С. К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

⁷⁴ Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.

⁷⁵ Кибанов А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А.Я. Кибанов // Современные технологии управления. — 2014. – №5 (41).

⁷⁶ Купцова, А. С. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: российская практика / А. С. Купцова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. – 2008. – №1. – С. 472 – 476.

Таблица 1

Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами

Основные направления менеджмента	Отношение менеджмента к работникам	Деятельность по управлению персоналом
До 1880 гг.		
Производственные технологии	Безразличие к нуждам работников	Системы дисциплинарного воздействия
С 1880 г. по 1910 г.		
Социальное обеспечение служащих	Работникам нужны безопасные условия труда и возможности роста	Программы по безопасности, уроки английского языка, обучающие программы
С 1910 г. по 1920 г.		
Эффективность задач	Работникам требуется высокая заработная плата при условии повышения производительности труда	Исследования движений во время работы и затрачиваемого времени
С 1920 г. по 1930 г.		
Индивидуальные различия	Учет индивидуальных различий работников	Психологическое тестирование и консультации для работников
С 1930 г. по 1940 г.		
Профсоюзное движение	Работники – сила, противостоящая руководству	Программы коммуникации работников, антипрофсоюзные приемы
С 1940 г. по 1950 г.		
Экономическая безопасность	Работникам требуется экономическая защита	Пенсионные планы для работников, планы по здравоохранению, привилегии
С 1950 г. по 1960 г.		
Человеческие взаимоотношения	Работникам требуется учет их мнения при управлении	Профессиональная подготовка менеджеров (деловые игры, профессиональная подготовка, обучение навыкам уделения внимания различным аспектам)
С 1960 г. по 1970 г.		
Соучастие	Работники требуют участия в принятии решений	Приемы соучастного менеджмента
С 1970 г. по 1980 г.		
Сложность задачи	Работникам необходима работа, которая заставляет их решать сложные задачи и соответствует их способностям	Обогащение должностных обязанностей, интегрированные группы постановки и решения задачи
С 1980 г. по 1990 г.		
Перемещение работников	Служащим нужна работа, потерянная при экономических спадах, из-за международной конкуренции и вследствие изменений в	Опережение, переподготовка, изменение структуры

	технологии	
С 1990 г. по 2000 г.		
Изменения в составе рабочей силы и ее нехватка	Работникам требуется большая гибкость рабочего дня, льгот, проводимой в отношении них политики	Стратегическое планирование, права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот, компьютеризация и т.д.
С 2000г. по настоящее время		
Развитие кадрового потенциала, человеческого (интеллектуального) капитала	Гарантия занятости в период финансового кризиса, оценка человеческого (интеллектуального) капитала	Стратегическое управление, планирование и оценка человеческого капитала работника и интеллектуального капитала организации в целом, управление интеллектуальной собственностью

В связи с этим необходимо отметить, что понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» носят различный характер.

Управление персоналом – это деятельность, направленная на обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Поиск, отбор и прием подходящих работников в организацию является началом этой деятельности.

Управление человеческими ресурсами – это новый подход в управлении, его можно определить как «стратегический и последовательный процесс по управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия»⁷⁷.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами означает движение: от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям; от жестко спланированного карьерного пути к гибкому выбору траектории профессионального развития; от тотального контроля над деятельностью персонала к созданию возможностей развития персонала, проявлению

⁷⁷ Кибанов А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А.Я. Кибанов // Современные технологии управления. — 2014. — №5 (41).

творчества и инициативы в работе; от закрытого отбора специалистов к открытому.

Установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:

1) происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом;

2) управление человеческими ресурсами имеет стратегическое значение, что делает кадровую политику организации более активной;

3) ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров, а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента;

4) если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций;

5) если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат;

6) новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру.

Управление человеческими ресурсами предполагает отход от вертикальных организационных структур управления в сторону развития горизонтальных связей и перехода к органическим организационным структурам, что является серьезным шагом на пути к использованию внутреннего интеллектуального потенциала. Горизонтальные связи приводят к лучшему, по сравнению с вертикальными структурами, раскрытию творческого потенциала сотрудников.

Можно сказать, что именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами и служит границей между этими понятиями⁷⁸.

Управление человеческими ресурсами дает больше возможностей сделать работников предприятий сильными специалистами, повысить уровень производительности их труда, что, в конечном счете, позволит фирмам быть более конкурентоспособными и постоянно развивающимися.

Однако не все перечисленные возможности управления человеческими ресурсами используются руководителями предприятий, что приводит к недостаточно эффективному использованию персонала.

Таким образом, в XXI веке управление человеческими ресурсами является главным направлением в развитии кадрового менеджмента организации⁷⁹. Инновационный характер современной экономики требует, чтобы инвестиционные потоки направлялись как в человеческий капитал, так и в резервы управления им⁸⁰.

В современной практике управления при всем многообразии подходов сформировались основные понятия в области управления человеческими ресурсами, которые одинаково воспринимаются всеми современными менеджерами. Важно знать и правильно трактовать их содержание.

По мнению Грехема Х.Т. и Беннета Р., авторов учебника «Управление человеческими ресурсами», понятие «управление человеческими ресурсами» представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов⁸¹.

⁷⁸ Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

⁷⁹ Купцова, А. С. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: российская практика / А. С. Купцова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. – 2008. – №1. – С. 472 – 476.

⁸⁰ Солопов, В. Ю. Предпосылки перехода к управлению человеческими ресурсами / В. Ю. Солопов // Гуманитарные исследования. – 2008. – №4. – С. 217 – 218.

⁸¹ Грехем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х.Т. Грехем, Р. Беннет. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 180 с.

Мордовин С.К. рассматривает понятие «управление человеческими ресурсами» как стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации⁸².

Турчаева Р.Ю. и Рыбалкина З.М. считают, что основу управления человеческими ресурсами в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их развивать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией⁸³.

Также важно понимать, что означает понятие «человеческие ресурсы».

Человеческие ресурсы – это совокупность характеристик работников организации, описывающих ресурсную трудовую составляющую, то есть персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом, а также социокультурных характеристик (личностно-психологические свойства людей, проявляющиеся в их отношении к предприятию, поставленным задачам, окружающим их коллегам и руководителям)⁸⁴.

Однако, по мнению Федорова М.В.⁸⁵, до сих пор в научной литературе нет четкого понимания таких широко используемых понятий, как «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», «человеческий потенциал», что связано со сложностью и многогранностью человеческого фактора.

Представим сходства и различия данных понятий. Различия состоят в следующем:

1. Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный индивидами запас знаний, умений и иных качеств, которые при

⁸² Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 16» / С. К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

⁸³ Турчаева Р.Ю. Факторы эффективности использования человеческих ресурсов на предприятиях строительной сферы / Р.Ю. Турчаева, З.М. Рыбалкина // Вестник университета. – 2014. – № 6. – С. 207 – 217.

⁸⁴ Радько, С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория / С. Г. Радько. – СПб.: Филиал издательства «Просвещение», 2010. –140 с.

⁸⁵ Федоров, М. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. В. Федоров // Управление экономическими системами. – 2013. –№11. – С. 7 – 12.

целесообразном использовании генерируют новую стоимость и поток доходов

86

Человеческий капитал включает в себя капитал здоровья, мобильности, предпринимательской деятельности, интеллектуальный, социокультурный.

Особенности человеческого капитала определяются необходимостью постоянных инвестиций в его развитие и сравнительно долгим ожиданием отдачи вложенных в него средств (по сравнению с другими видами капитала). Человеческий капитал невозможно изменить в короткий промежуток исторического времени. Именно социальная среда является фундаментом формирования человеческого капитала⁸⁷.

2. Человеческий потенциал – это знания, информация, опыт персонала, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности⁸⁸. Человеческий потенциал определяется как нереализованные возможности, находящиеся в резерве. Человек их создает, накапливает, сохраняет и при желании и определенных способах мотивации может реализовать в процессе труда.

3. Федорова Н.В. и Минченкова О.Ю. рассматривают человеческие ресурсы как «совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств работников», отмечая, что понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем понятия «трудовые ресурсы» и «персонал»⁸⁹.

Нередко понятие «человеческие ресурсы» отождествляется с понятием «человеческий капитал».

Сходства данных понятий заключаются в том, что потенциал, капитал и ресурсы принадлежат человеку, и если есть ресурсы и потенциал, то при

⁸⁶ Курганский С.А. Тенденции развития человеческого капитала в России / С.А. Курганский // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – №2. – С. 17 – 24.

⁸⁷ Паршина Н.В. Человеческий капитал: сущность, содержание, особенности / Н.В. Паршина // Мир современной науки. – 2013. – №3(8). – С. 2 – 5.

⁸⁸ Смирнова Т.М. Развитие человеческого потенциала: тенденции, проблемы мониторинга и управления / Т.М. Смирнова, В.Н. Крутько // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2009. – № 2 (42). – С. 143 – 147.

⁸⁹ Федорова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М. : КНОРУС, 2016. — 224 с.

наличии потребности они могут стать капиталом (как при создании экономических благ, так и при получении прибыли или дохода).

Основная цель управления человеческими ресурсами состоит в развитии организационной способности компании достигать успеха за счет использования ресурсов собственного персонала. Главная задача в руководстве персоналом предприятия – добиться у рабочих стремления к сплоченному труду в группе, общей заинтересованности в максимальном результате работы сообща, обусловленной участием в достижениях своего подразделения и желанием сохранить занятость⁹⁰.

Достижение данной цели предполагает решение следующих задач :

- приобретение и удержание необходимой компании квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизация и развитие внутренних способностей людей путем создания возможностей для их обучения и профессионального развития;
- создание условий, способствующих становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между руководителями компании и их подчиненными;
- разработка сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев компании, топ-менеджмента, сотрудников, поставщиков, клиентов, федеральных, региональных и муниципальных властей, а также общества в целом);
- использование эффективных методов оценки и вознаграждений работников по их действиям и достижениям;
- управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия работников в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам компании;

⁹⁰ Турчаева Р.Ю. Факторы эффективности использования человеческих ресурсов на предприятиях строительной сферы / Р.Ю. Турчаева, З.М. Рыбалкина // Вестник университета. – 2014. – № 6. – С. 207 – 217.

- осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности.

Иными словами, целью управления человеческими ресурсами является принятие на работу, удержание, мотивация, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые в состоянии эффективно реализовывать цели компании ⁹¹.

Функции управления человеческими ресурсами (рис. 1) представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия ⁹².



Рис. 1. Функции управления человеческими ресурсами организации

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают

⁹¹ Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

⁹² Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей⁹³.

Очень важно понимать, что развивая человеческие ресурсы, организация создает потенциальные возможности, которые могут быть использованы, а могут быть и не использованы. Поэтому задача организации – в управлении человеческими ресурсами и превращении их в человеческий капитал⁹⁴.

Управление человеческими ресурсами осуществляется субъектами управления в организации — должностными лицами, непосредственно занятыми этой деятельностью.

Субъектами управления человеческими ресурсами являются: руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров), действующие на предприятии.

В силу первостепенной важности персонала управление обычно входит в сферу компетенции непосредственно руководителя организации или его первого заместителя. Высшая администрация и линейные менеджеры всех уровней непосредственно участвуют в управлении персоналом, прямо соединяя данную функцию со всей стратегией организации. Это означает, что усилия руководителей, действующих в единстве со службой персонала, сосредоточиваются на привлечении, отборе, продвижении, стимулировании, рациональном использовании, развитии и сохранении в данной организации сотрудников, соответствующих ее потребностям и стратегическим целям⁹⁵.

Отдел по управлению персоналом совместно с руководителями всех уровней разрабатывает кадровую политику предприятия.

Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития

⁹³ Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики стратегии развития организации / Н.Ю. Четыркина // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С. 250 – 253.

⁹⁴ Кафидов, В. В. Объединение интересов бизнеса и государства в формировании и использовании человеческого капитала / В.В. Кафидов // Управление экономическими системами. – 2013. – №6. – С. 38 – 44.

⁹⁵ Пугачев, В. П. Знакомьтесь: УЧР / В. П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2009. – №2. – С. 119 – 128.

персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на определенном этапе развития организации⁹⁶.

Главная цель кадровой политики – создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не только на административных методах, но и на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов, обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Основными направлениями кадровой политики организации являются⁹⁷:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;

⁹⁶ Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики стратегии развития организации / Н.Ю. Четыркина // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С. 250 – 253.

⁹⁷ Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики стратегии развития организации / Н.Ю. Четыркина // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С. 250 – 253.

- организация труда и рабочих мест;
- разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Управление человеческими ресурсами должно быть частью стратегии развития организации, для того чтобы добиться максимального использования потенциала сотрудников компании ⁹⁸.

Подводя итог, можно сказать, что в настоящее время управление человеческими ресурсами стало одним из главных факторов повышения эффективности деятельности организации, что во многом достигается за счет: проведения активной кадровой политики; приобретения кадровыми службами стратегической роли и перехода от выполнения ими фрагментарных функций к системной деятельности; интеграции планирования человеческих ресурсов в корпоративное планирование; акцента на управлении изменениями и инвестициями в человеческий капитал ⁹⁹.

Отметим, что руководители конца XX века уверены в том, что обеспечение поступательного развития организации заключается в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании, постоянном развитии персонала, повышении квалификации. Однако в реальной жизни по-прежнему существует

⁹⁸ Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 3-е, перераб. и дополн. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 1998. – 352с.

⁹⁹ Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. Это происходит из-за того, что управление человеческими ресурсами по-прежнему рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью; сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития организации и не способны создать систему управления человеческими ресурсами, обеспечивающую эффективную реализацию этой стратегии; существующие методы управления человеческими ресурсами отстают от стоящих перед организацией задач, мешают развитию сотрудников и ограничивают их вклад в достижение организационных целей.

Можно выработать самые научно обоснованные и эффективные решения, можно внедрить уникальные технологии, новейшую технику, разработать совершеннейшие организационные схемы – и не добиться успеха. Потому что будет не учтен самый сложный, субъективный фактор – человеческий.

Таким образом, хотелось бы отметить, что управление человеческими ресурсами как новый подход в деятельности фирмы по отношению к своему персоналу еще не до конца (неэффективно) используется руководством предприятий. Также существуют недоработки в плане того, как новые направления по управлению человеческими ресурсами применять комплексно и системно, для того чтобы они приносили положительные результаты.

Управление человеческими ресурсами организации является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, полномочиями и функциями. Расширение функций управления человеческими ресурсами позволит организациям получать полную, достоверную информацию о своем персонале и эффективнее им управлять.

1.2. Функции и направления деятельности контроллинга персонала в управлении человеческими ресурсами организации

Переход экономики России на рыночные условия хозяйствования predetermined те изменения, которые происходят в планировании, учете, контроле производственно-хозяйственной деятельности и всей системе управления предприятиями. Изменились не только экономические приоритеты, ставившие во главу угла интересы государства, общественное благо, удовлетворение потребностей трудящихся, – другими стали цель предпринимательства, средства ее достижения, экономическая основа общества. На первом месте сейчас интересы собственников предприятий, их акционеров, персонала. Только при удовлетворении потребностей каждого может быть обеспечено богатство общества. Изменились цели производства, методы их достижения, средства обеспечения. Поэтому остро встал вопрос поиска новой системы планирования, учета и контроля не только производственно-хозяйственной деятельности, но и новых механизмов управления человеческими ресурсами организаций¹⁰⁰. Новым методом управления человеческими ресурсами организации можно назвать контроллинг персонала.

Контроллинг персонала берет свое начало в американской теории учета человеческих ресурсов 60-х годов XX века, но тогда он еще не применялся на предприятиях; свое развитие он получил в 80-е годы XX века¹⁰¹.

Значительный вклад в формирование контроллинга внесли разработки немецкой и, особенно, англо-американской школ. Предпосылки формирования и развития контроллинга как системы менеджмента предприятия были predetermined исторически. Общеизвестно, что контроллинг впервые

¹⁰⁰ Рудычев, А. А. Международная практика контроллинга (немецкая и американская модели) / А. А. Рудычев // Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 484 – 486.

¹⁰¹ Кармишина, О. Н. Развитие контроллинга профессионального обучения персонала организации: на примере ООО «Best-Consult»: дисс...к.э.н. / О.Н. Кармишина. – Москва, 2002.

появился в Германии, его прародителем считается Альбрехт Дайле — основатель компании Controller Akademie¹⁰².

Именно необходимость совершенствования управления предприятием на основе развития информационного обеспечения процессов разработки и принятия управленческих решений явилась первопричиной возникновения контроллинга.

В разные периоды исторического развития ученые предлагали различные подходы к изучению сущности контроллинга. Одни ученые определяли его как самостоятельную концепцию (философию, функцию) менеджмента (Ю.П. Анискин, Е.Б. Ермасова, А.М. Карминский, И.Л. Коленский, М. Коротков, М.Л. Лукашевич, Л. Малышева, И.В. Мырынюк, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, Е.Л. Попченко, Г. Пич, Н.Н. Пущенко, В.А. Старых, Е.Н. Тихоненкова, Э.А. Уткин, С. Фалько, А.А. Харин, А.М. Э. Шерм); другие ученые – как самостоятельный инструмент (подсистему, вид экономической деятельности) (Е.А. Ананькина, Андропова Е.Д., Т.А. Головина, Н.Г. Данилочкина, Р.Е. Исакова, Л.В. Попова, А.К. Печатнова, П. Прайссер, Т. Рейхманн, Х. Хан); третьи считали, что контроллинг – это дублирующее понятие уже существующей концепции или функции управления (О.Н. Волкова)¹⁰³.

Методология кадрового контроллинга основывается на гармоничном сочетании системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой управления персоналом современной организации (табл. 2)¹⁰⁴.

На основе изменения подходов к контроллингу можно сделать вывод, что это система управления, возникшая в результате развития современного менеджмента. Менялись условия, проблемы, цели, ценности, и «функция

¹⁰² Рудычев, А. А. Международная практика контроллинга (немецкая и американская модели) / А. А. Рудычев // Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 484 – 486.

¹⁰³ Родина, Е. Е. Система управления – контроллинг: эволюция научных взглядов / Е. Е. Родина // Электронный журнал «Вестник МГОУ». – 2013. – №1.

¹⁰⁴ Михайлова, А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дисс...к.э.н. / А.В. Михайлова. – Москва, 2006.

контроля при возрастании ее приоритета превращает менеджмент в тип управления, который и получил название «контроллинг».¹⁰⁵

Таблица 2

Основные подходы к формированию модели кадрового контроллинга

Системный подход	Процессный подход	Ситуационный подход
Воздействует на составляющие системы управления персоналом с целью изменения структуры для обеспечения оптимальных результатов функционирования всей организации	Рассматривает функции управления: учет, контроль, анализ, регулирование, планирование персонала	Основан на использовании различных методов воздействия на персонал в зависимости от конкретных ситуаций

Несмотря на то, что наиболее полно система контроллинга как система управления начинала развиваться в США, данный термин там почти не используется.

Понятие «контроллинг» произошло от английского «to control» — «контролировать, управлять», которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего «реестр, проверочный список»¹⁰⁶.

Несмотря на то, что понятие «контроллинг» произошло от понятия «контроль», они носят различный характер.

Контроль – важная функция менеджмента. По своему содержанию контроль является управленческой деятельностью, задачами которой служат количественная и качественная оценки и учет результатов работы не только всей организации, но и ее отдельных структурных единиц. Главные инструменты выполнения этой деятельности – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным корректируются ранее принятые решения и планы.

¹⁰⁵ Родина, Е. Е. Система управления – контроллинг: эволюция научных взглядов / Е. Е. Родина // Электронный журнал «Вестник МГОУ». – 2013. – №1.

¹⁰⁶ Рудычев, А. А. Международная практика контроллинга (немецкая и американская модели) / А. А. Рудычев // Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 484 – 486.

Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.

Представим отличия понятия «контроллинг» от понятия «контроль»:

- контроль, в отличие от контроллинга, не участвует в процессе планирования и принятия управленческих решений;
- контроль, главным образом, выполняет проверочную функцию (проверка точности соблюдения норм, выполнения плановых показателей);
- контроллинг выявляет проблемы и корректирует деятельность организации до того, как возникнет кризисная ситуация;
- контроллинг помогает предприятию достичь запланированных показателей;
- контроллинг ориентирован на будущее, контроль занимается оценкой прошлого.

Среди исследователей контроллинга нет единого подхода к трактовке этого понятия и, как следствие, отсутствует согласованное мнение о роли и месте контроллинга в системе управления предприятием. В экономических источниках зарубежных и отечественных авторов встречается множество трактовок контроллинга персонала. Поэтому представляет существенный интерес сравнительный анализ и классификация различных подходов к определению данного явления¹⁰⁷.

Таблица 3

Определения контроллинга персонала зарубежных и отечественных авторов

№	Автор	Определение
Зарубежные авторы		
1	Кюппер Х.-Ю. ¹⁰⁸	Контроллинг персонала – это координация системы управления персоналом в системе управления предприятием.
2	Вебер Ю., Шеффер У. ¹⁰⁹	Контроллинг персонала – это элемент управления социальной системой управления персоналом, выполняющий главную

¹⁰⁷ Круглов, Д. В. Эволюция контроллинга в контексте развития управленческих знаний / Д.В. Круглов // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2 (34). – С. 170 – 172.

¹⁰⁸ Kupper H.U. Controlling: Konzeption, aufgaben and instrumente: [2 ed.] / H.U. Kupper. – Stuttgart, 2008. – 240 s.

		функцию поддержки руководства при решении ими общей задач координации системы управления персоналом.
3	Хан Д., Хунгенберг Х. ¹¹⁰	Контроллинг персонала – это система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности системы управления персоналом.
Отечественные авторы		
4	Кибанов А.Я. ¹¹¹	Контроллинг персонала – основная функция контроллинга заключается в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.
5	Уткин Э.А. и Мырынюк И.В. ¹¹²	Контроллинг персонала – это целостная концепция экономического управления системой управления персоналом, направленная на выяснение всех шансов и рисков, связанных с эффективным использованием персонала в организации.
6	Рубцов С.В. ¹¹³	Контроллинг персонала – система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления персоналом: планирования, контроля, учета и анализа.
7	Веснин В.Р. ¹¹⁴	Контроллинга персонала - это изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; создание информационной базы персонала.
8	Беляцкий Н.П. ¹¹⁵	Контроллинг персонала – это присоединение к внутрифирменной системе контроля, планирования и регулирования работы с персоналом.
9	Одегов Ю.Г. ¹¹⁶	Контроллинг в системе управления персоналом организации ставит целью поддержку планирования, управления и контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в области кадрового хозяйства.
10	Иванова М.А. ¹¹⁷	Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда на предприятии.
11	Шкляр Т.Л.,	Контроллинг персонала – эта система управления

¹⁰⁹ Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер: НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.

¹¹⁰ Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль – стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.

¹¹¹ Кибанов А.Я. Развитие теории и практики управления персоналом организации (исторический взгляд) А.Я. Кибанов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – № 3(6).

¹¹² Уткин Э.А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272с.

¹¹³ Рубцов В.С. Контроллинг как квинтэссенция научного менеджмента / В.С. Рубцов, М., 2000, - 61с.

¹¹⁴ Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

¹¹⁵ Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий, «Минск»: Современная школа, 2008. – 448с.

¹¹⁶ Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, М., 2004. – 371с.

¹¹⁷ Иванова, М.А. Контроллинг персонала как основа стратегического развития компании / М.А. Иванова // Аграрный вестник Урала. – 2011. – №8. – С. 71 – 73.

	Васильев С.В. ¹¹⁸	человеческим ресурсом; меняя один элемент системы, меняется вся система в целом. Мотивация является элементом данной системы, следовательно, изменяя мотивационную схему, можно поменять всю систему в целом.
12	Агафонов А.Н. ¹¹⁹	Под контроллингом персонала понимают систему внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению персоналом.
13	Евсеева С.В. ¹²⁰	Контроллинг – это комплексная межфункциональная технология управления настоящим и будущим предприятия, выполняющая комментирующую функцию финансового, экономического и организационного характера на основе рефлексивного воздействия, для принятия управленческих решений, охватывающих объект и субъект управления, с использованием для этих целей специально разрабатываемых и информационно обеспечиваемых методов учета, регламентации, анализа, планирования и контроля.

Анализ определений, данных контроллингу персонала многими зарубежными и отечественными авторами, говорит о том, что они склонны рассматривать его как одну из функций управления предприятием, которое включает в себя планирование и контроль управления персоналом.

Проведенный нами теоретический обзор по проблеме управления человеческими ресурсами позволил раскрыть и дополнить содержание понятия «контроллинг персонала организации».

Контроллинг персонала организации – система сбора, обработки, анализа кадровой информации, позволяющая создать информационное пространство участников процесса контроллинга, выявлять причины неэффективного использования человеческих ресурсов, осуществлять поиск внутренних резервов повышения эффективности управления, принимать обоснованные управленческие решения по управлению человеческими ресурсами.

Основная цель контроллинга персонала состоит в создании механизма координации и оптимизации деятельности в рамках системы управления

¹¹⁸ Шкляр Т.Л. Мотивация как составная часть контроллинга персонала / Т.Л. Шкляр, С.В. Васильев // Наукоеведение. – 2014. – №4(23). – С. 204.

¹¹⁹ Агафонов, А.Н. Актуальность применения методов контроллинга в системах управления персоналом / А.Н. Агафонов // Инициативы 21 века. – 2012. – №3. – С.23.

¹²⁰ Евсеева, С. В. Формирование системы организационного контроллинга в промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / С.В. Евсеева. – Воронеж, 2009.

персоналом в изменяющихся условиях среды, направленного на развитие управления человеческими ресурсами для достижения целей организации, повышения ее экономической и социальной эффективности. Эта цель направлена на достижение определенного результата в управлении персоналом организации,¹²¹ а также на создание системы своевременного обеспечения менеджмента предприятий полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить адаптационные функции предприятия в условиях возрастающей динамики изменений внешних и внутренних условий¹²².

Одним из важнейших направлений деятельности кадрового контроллинга по формированию информационной системы является сравнение нормативных показателей с фактическими и определение того, насколько кадровая составляющая способствует реализации миссии и достижению стратегических целей компании. Отклонения служат индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах в работе с персоналом, помогают вовремя скорректировать, а главное – спрогнозировать несоответствия, организовать кадровые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом¹²³.

Представим более подробно направления деятельности контроллинга персонала в организации (рис. 2).

Направления деятельности контроллинга персонала говорят о том, что он осуществляет свои функции и решает задачи как в оперативном плане, так и в стратегическом.

Отличительной чертой контроллинга персонала является его ориентированность на будущий успех предприятия, что позволяет говорить о его принадлежности к стратегическому управлению. Кадровая составляющая

¹²¹ Ермакова М.Л. Контроллинг персонала в системе менеджмента организации // М.Л. Ермакова // Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития: сборник научных трудов SWorld по материалам международной научно-практической конференции. – 2011.

¹²² Михайлова, А. В. Практика внедрения модели кадрового контроллинга / А. В. Михайлова // Управление персоналом. – 2009. – №10. – С. 78 – 84.

¹²³ Михайлова, А. В. Контроллинг персонала — инновационная модель управления системой управления персоналом / А. В. Михайлова // Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 51 – 55.

является одной из наиболее сложных для прогнозирования, а экономические исследования в данной сфере ориентированы на успех предприятия в долгосрочной перспективе¹²⁴.

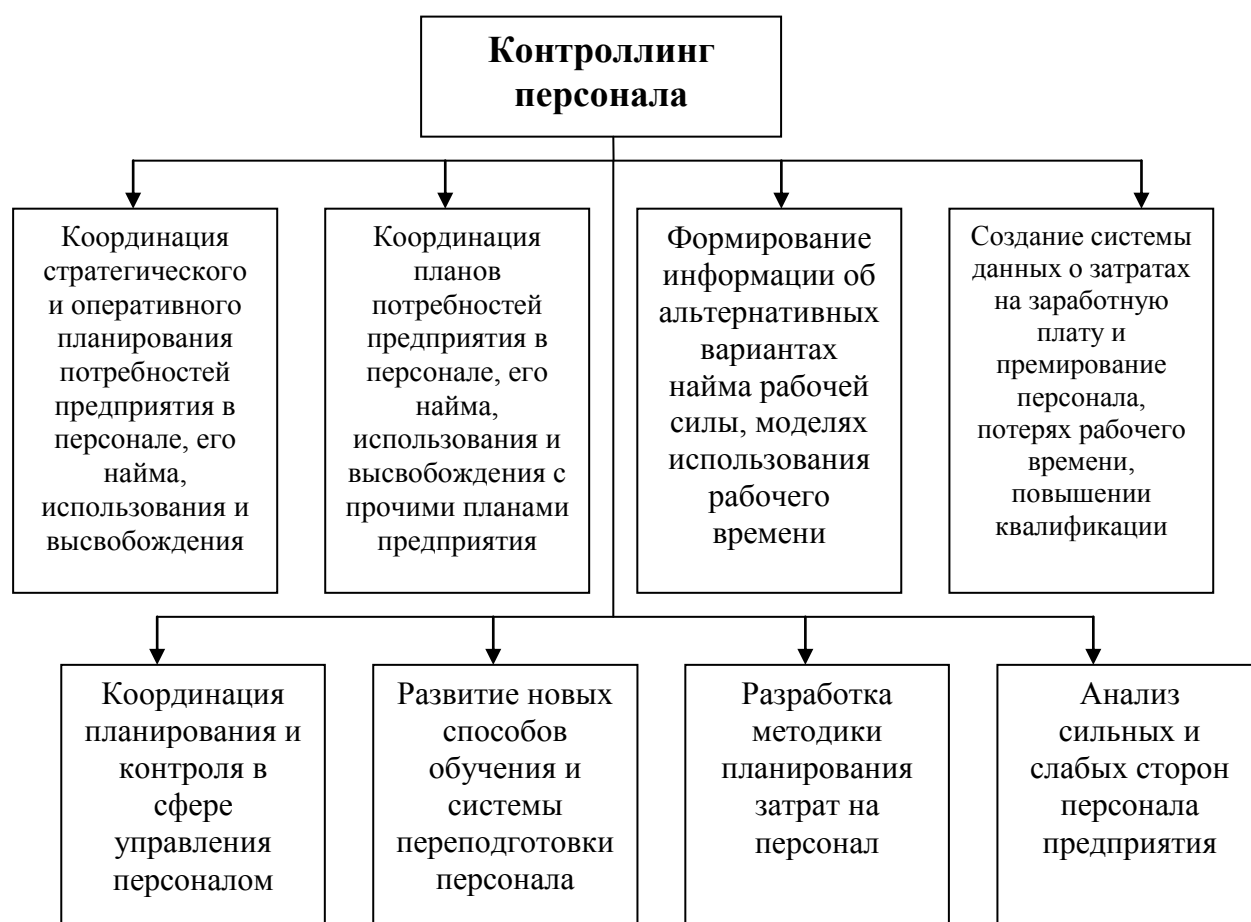


Рис. 2. Направления деятельности контроллинга персонала в организации

Одной из важных задач контроллинга персонала можно считать согласование и контроль выполнения планов обеспечения потребностей предприятия в рабочей силе соответствующей квалификации и численности.

Для оказания поддержки принятия решений по управлению персоналом должна формироваться соответствующая информационная система¹²⁵.

Контроллинг персонала ориентирован на предоставление информационной поддержки менеджменту предприятия в этой области.

Для того чтобы сформировать информационный отчет по персоналу, нужно проанализировать следующие кадровые показатели (рис. 3)¹²⁶.

¹²⁴ Боков, С.И. Виды контроллинга, их особенности и задачи / С.И. Боков // Экономика и социум. – 2014. – №1. – С. 203 – 214.

¹²⁵ Боков, С.И. Виды контроллинга, их особенности и задачи / С.И. Боков // Экономика и социум. – 2014. – №1. – С. 203 – 214.

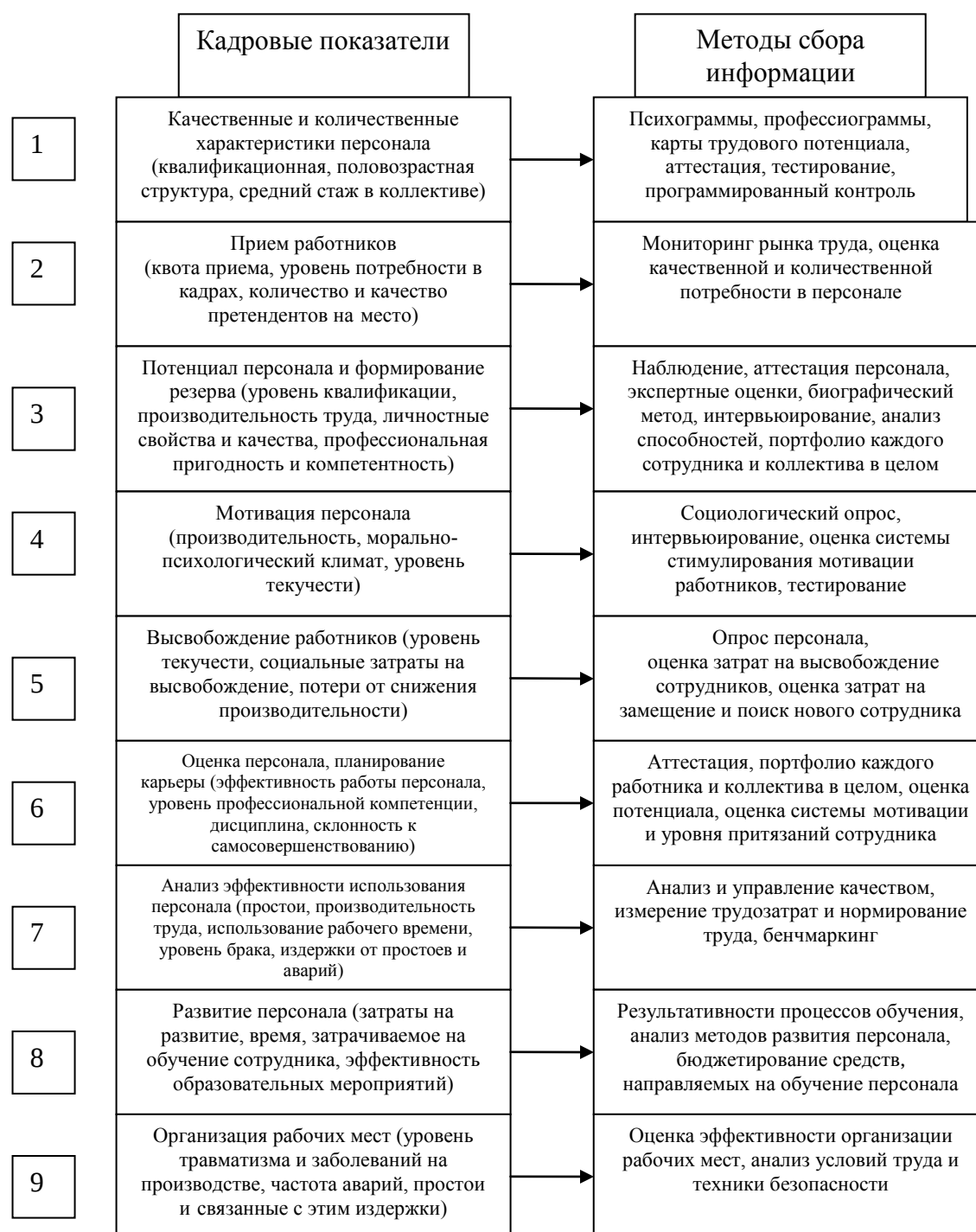


Рис. 3. Анализируемые кадровые показатели в процессе контроллинга персонала организации

Контроллинг персонала обеспечивает проверку запросов на персонал отдельных подразделений и служб с точки зрения их соответствия стратегии и целям предприятия в целом, связывает кадрово-экономическое планирование с другими планами предприятия.

¹²⁶ Бадоева, Е. Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / Е.Т. Бадоева. – Москва, 2006.

Контроллинг персонала обладает множеством функций и в процессе своей деятельности решает ряд задач (табл. 4)¹²⁷, ¹²⁸.

Таблица 4

Классификация функций и задач контроллинга персонала в организации

№	Функции управления	Задачи контроллинга персонала
1	Учет и аудит	1. Создание системы сбора и обработки информации для принятия управленческих решений. 2. Разработка и поддержание системы внутреннего учета и аудита. 3. Подбор и унификация методов и моделей учета и критериев оценки кадровой стратегии предприятия и его подразделений. 4. Проведение внутренних и внешних оценок эффективности кадровой работы.
2	Планирование	1. Разработка системы комплексного планирования кадровых процессов, определение направлений ее развития. 2. Координация различных по времени и содержанию планов и разработка консолидированного плана в целом по предприятию. 3. Определение необходимой для планирования информации, источников информации и путей их получения. 4. Выбор методов и процедур для каждого шага планирования, т.е. разработка графика и алгоритма составления плана. 5. Проверка планов, составленных подразделениями предприятия, на полноту и реализуемость.
3	Управление и организация	1. Разработка инструментария для планирования, контроля и выбора управленческих решений. 2. Разработка и координация мероприятий для устранения негативных отклонений. 3. Управление результатами кадровой политики по подразделениям.
4	Контроль и регулирование	1. Определение контролируемых трудовых показателей. 2. Сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели. 3. Установление допустимых границ отклонений от плановых величин. 4. Анализ отклонений, выявление причин отклонений плана от факта и выработка предложений по уменьшению отклонений.
5	Информационно-аналитическое обеспечение	1. Построение информационной системы, охватывающей и оценивающей все аспекты кадровой работы. 2. Оформление содержания кадровой отчетности. 3. Сбор и систематизация данных, необходимых для принятия управленческого решения. 4. Консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений.

¹²⁷ Бадоева, Е. Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / Е.Т. Бадоева. – Москва, 2006.

¹²⁸ Михайлова, А. В. Кадровый контроллинг: место и роль в системе управления персоналом / А. В. Михайлова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №8.

		5. Обеспечение экономичности функционирования информационной системы.
6	Мониторинг	1. Мониторинг протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени. 2. Составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия за короткие периоды времени. 3. Сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми. Сбор и анализ данных о внешней и внутренней среде. Подготовка выводов о сильных и слабых сторонах кадровой политики предприятия, динамика их изменения. 4. Пересмотр целевых параметров под влиянием внешней и внутренней среды.

Являясь инструментом поддержки принятия кадровых решений, контроллинг персонала способствует достижению поставленных стратегических целей и тактических задач¹²⁹.

Стратегический контроллинг персонала должен увязывать перспективы в области персонала со стратегией управления предприятием.

Оперативный контроллинг персонала ориентируется на цели стратегического планирования персонала и реализует требуемые мероприятия. Здесь на первом плане стоит задача экономической эффективности персонала¹³⁰.

Направления планирования в оперативном контроллинге персонала следующие: планирование состава, структуры и численности персонала исходя из потребности в кадрах на текущую перспективу; планирование приема, расстановки, адаптации персонала; планирование кадровых перемещений, высвобождение персонала и выдвижение кандидатов в резерв; планирование использования персонала; планирование развития, переподготовки и повышения квалификации персонала; планирование расходов на персонал¹³¹.

¹²⁹ Иванова, М.А. Контроллинг персонала как основа стратегического развития компании / М.А. Иванова // Аграрный вестник Урала. – 2011. – №8. – С. 71 – 73.

¹³⁰ Фалько, Д. С. Контроллинг персонала / Д. С. Фалько // Российское предпринимательство. – 2001. – № 9 (21). – С. 103 – 106.

¹³¹ Бадоева, Е. Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / Е.Т. Бадоева. – Москва, 2006.

Таблица 5

**Перечень аналитических показателей контроллинга персонала в организации на
разных уровнях управления**

№	Оперативный уровень	Тактический уровень	Стратегический уровень
Показатели контроллинга персонала по уровням управления ¹³²			
1	Показатели кадровой структуры (численность и состав по категориям и уровню квалификации, половозрастная структура)	Уровень текучести кадров	Трудовой потенциал и его компоненты
2	Общие и дифференцированные затраты на одного работника	Объем инвестирования мероприятий по развитию персонала	Рентабельность инвестиций в персонал
3	Уровень абсентеизма	Объем инвестирования социальных программ	Структура и тенденции развития затрат на персонал
4	Уровень заболеваемости и травматизма на рабочем месте	Показатели эффективности социальных программ	
5	Показатели использования рабочего времени	Потребность в кадрах или избыток	
6	Показатели эффективности программ по развитию персонала	Показатели кадровых передвижений и их эффективность	
7	Показатели эффективности оценки персонала	Затраты на заработную плату	
8	Показатели эффективности использования персонала	Затраты на создание условий труда	
Уровни контроля в кадровом планировании ¹³³			
9	Контроль за результатами, показателями системы управления персоналом в течение коротких отрезков времени, постоянный мониторинг промежуточных показателей, индикаторов.	Контроль за эффективностью кадровых мероприятий и кадровой политики, контроль промежуточных результатов процесса реализации стратегии.	Контроль за достижением основной цели системы управления персоналом - обеспечение организации в определенный момент времени требуемым количеством опытного персонала.

В исследованиях последнего десятилетия (В.А. Вишнякова, Г. Десслера, Е.Г. Есипова, Н.Л. Захарова, А.Я. Кибанова, Дж. Коула, Р. Марра, В.И. Маслова, М. Хильба, Б. Шнайдера, Н. Шмитта, Г. Шмидта и др.) все больше

¹³² Бадоева, Е. Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / Е.Т. Бадоева. – Москва, 2006.

¹³³ Михайлова, А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дисс...к.э.н. / А.В. Михайлова. – Москва, 2006.

говорится не просто об управлении персоналом компании, а о стратегическом управлении человеческими ресурсами, которое является, по сути, третьим поколением в эволюционном развитии служб персонала. К первому поколению относятся обычные отделы кадров, выполняющие исключительно административные функции. Ко второму — функциональные службы персонала, которые, помимо административных, выполняют также функции развития персонала, привлечения, отбора, обучения, ротации, развития карьеры и т.п. Если же мы имеем дело с управлением человеческими ресурсами, ко всем вышеперечисленным функциям добавляется еще одна — стратегическая, гармонично сочетающая принципы контроллинга¹³⁴.

Формирование системы контроллинга персонала предполагает создание на предприятии такой комплексной саморегулируемой системы, которая на основе общих рекомендаций может быть адаптирована к любым условиям производства с учетом специфики персональной сферы направленности.

Для осуществления контроллинга как функции управления на предприятии должны быть созданы структурные единицы, которые бы централизованно осуществляли разработку планов и контроль за их реализацией. К таким структурным единицам относятся отдел контроллинга и частные контроллеры. Служба контроллинга не решает, что планировать, а лишь дает рекомендации о том, как и когда планировать, и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий¹³⁵. Наибольшей эффективностью служба контроллинга персонала может обладать, если будет являться штатной структурой, находящейся в подчинении у руководителя непосредственно¹³⁶.

На основе проведенного анализа мы предлагаем использовать контроллинг персонала в деятельности службы по управлению персоналом организации. Функционирование контроллинга персонала в организации

¹³⁴ Михайлова, А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дисс...к.э.н. / А.В. Михайлова. — Москва, 2006.

¹³⁵ Рудычев, А. А. Международная практика контроллинга (немецкая и американская модели) / А. А. Рудычев // Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 484 – 486.

¹³⁶ Агафонов, А.Н. Актуальность применения методов контроллинга в системах управления персоналом / А.Н. Агафонов // Инициативы 21 века. — 2012. — №3. — С.23.

базируется на внедрении в деятельность по управлению человеческими ресурсами механизмов контроллинга персонала.

Работу механизмов контроллинга персонала могут обеспечить участники процесса контроллинга. К участникам данного процесса автор относит: руководителей организации и их заместителей, линейных руководителей, специалистов, рабочих. Участниками образуется информационное пространство, в котором между ними возникает прямая, неразрывная связь.

На основе изучения процесса работы контроллинга персонала нами установлена взаимосвязь участников процесса контроллинга персонала, их целей и функций (рис. 4).

Эффективная организация контроллинга персонала, решение текущих и перспективных задач возможно при прохождении нескольких этапов.

Нами выделены два основных этапа функционирования контроллинга персонала в организации:

I этап – информационно-аналитический;

II этап – контрольно-распорядительный.

Информационно-аналитический этап направлен на сбор, обработку и анализ следующей кадровой информации (показателей): производительность труда, затраты на персонал, уровень квалификации, уровень потребности в трудовых ресурсах и т. д. Информационно-аналитический этап включает разработку предложений по улучшению качества управления человеческими ресурсами. В заключение – составление отчета с результатами анализа, представление отчета руководителю организации.

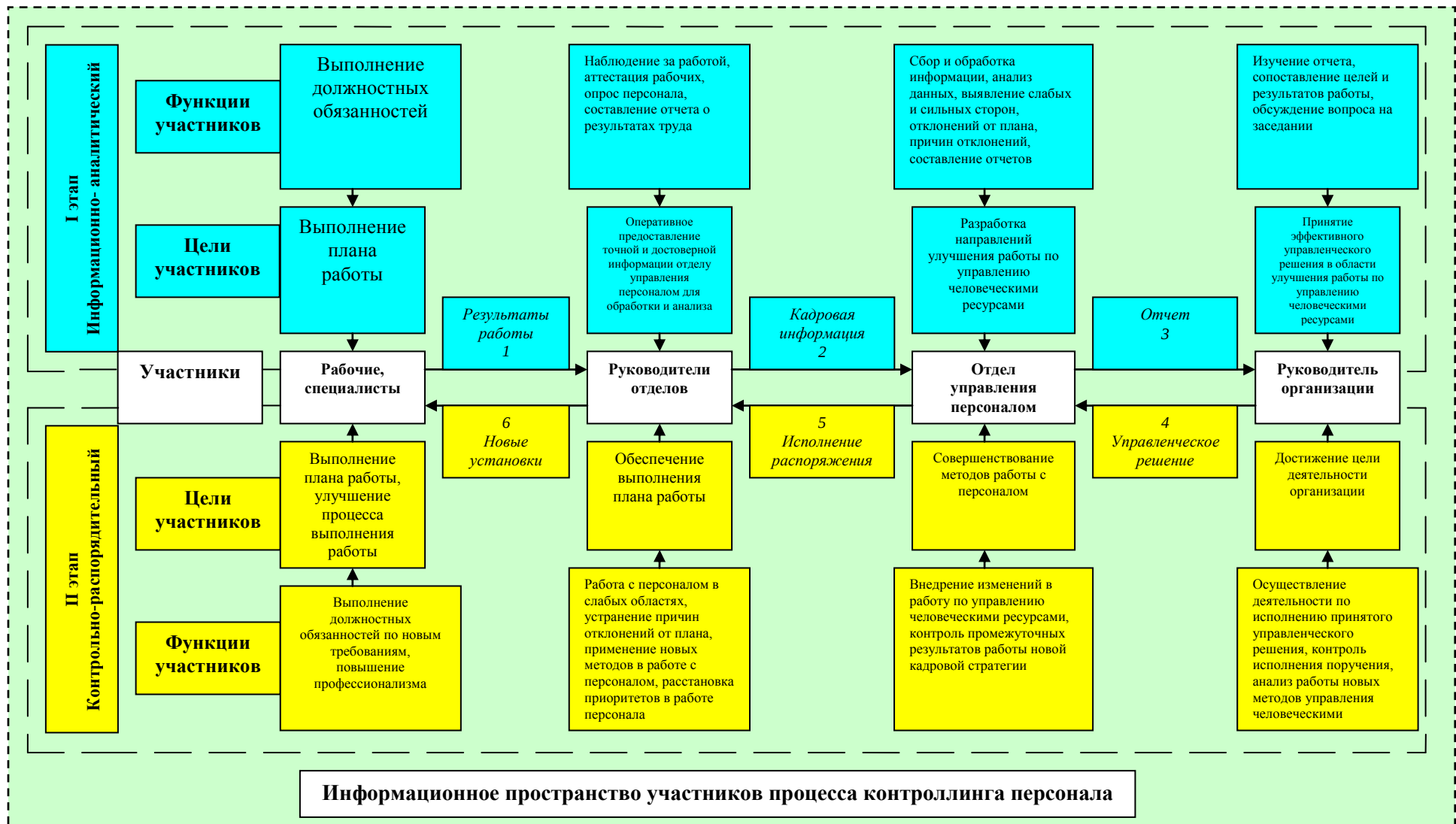


Рис. 4. Взаимосвязь участников процесса контроллинга персонала

Контрольно-распорядительный этап направлен главным образом на выполнение принятого управленческого решения в области повышения эффективности управления человеческими ресурсами; изменение тактики работы с персоналом; внедрение новых методов работы; контроль промежуточных результатов работы.

Таким образом, контроллинг персонала является новым направлением в управлении человеческими ресурсами организации. Контроллинг персонала направлен на достижение запланированных показателей – стратегических целей посредством выполнения оперативных действий.

Функционирование контроллинга персонала базируется на использовании его механизмов в управлении человеческими ресурсами отделом по управлению персоналом организации. Использование контроллинга персонала позволит организациям избежать кризисных ситуаций, кадровых рисков, повысить прозрачность кадровой политики, принимать оптимальные управленческие решения в короткие сроки, улучшить внутриорганизационные коммуникации, создать систему комплексного контроля издержек на персонал, повысить эффективность и производительность труда.

1.3. Методика исследования практики управления человеческими ресурсами в строительных организациях

Повышение эффективности производства и качества работы в организациях во многом зависит от качественного формирования, распределения, использования и управления человеческими ресурсами.

В условиях острой конкуренции добиться успеха может та организация, которая знает и владеет эффективными методами управления человеческими ресурсами, адаптированными к современным рыночным условиям, использует передовые механизмы управления человеческими ресурсами, которые дают возможность постоянно поддерживать высокий темп производства и обеспечивать нескончаемый поток высококачественных изделий. На этой основе поиск, выявление резервов эффективного управления человеческими

ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности любой организации и может считаться одним из основных критериев социального и экономического успеха.

В рамках диссертационной работы было проведено исследование практики управления человеческими ресурсами на примере строительных организаций г.Пензы.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.

Объектом исследования выступает персонал строительных организаций г. Пензы: руководители, специалисты, рабочие. Предметом исследования являются механизмы и инструменты управления человеческими ресурсами в организациях.

Совокупность полученных данных, а также важность проблемы исследования позволили сформулировать рабочую гипотезу, предполагающую, что разработка и реализация системы и механизмов управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала будет способствовать повышению качества управления человеческими ресурсами в организациях и на этой основе повышению эффективности работы предприятий в целом.

Исследование осуществлялось в 4 этапа.

На первом этапе проводился анализ литературы по теме исследования, изучение и осмысление методических и теоретических основ исследования, определение предмета, объекта, цели, задач, ключевых позиций исследования, рабочей гипотезы, научной новизны, практической значимости и базы исследования. Осуществлялась разработка плана сбора информации.

На втором этапе осуществлялся сбор статистической информации, выявлялись основные проблемы работы кадровой службы предприятий, проблемы управления человеческими ресурсами на предприятиях, моделировалась система управления человеческими ресурсами на основе

контроллинга персонала в организациях.

На третьем этапе был осуществлен повторный сбор статистических данных (срез 2014–2015 гг.), проведен анализ полученной информации, апробация разработанной системы управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала в организациях, были выявлены условия, влияющие на эффективность функционирования данной системы, систематизировались полученные результаты, формулировались основные методические положения по оценке эффективности управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала.

На четвертом этапе проводилось обобщение, систематизация, уточнение теоретических выводов и положений, внедрение результатов исследования в практику работы строительных организаций г.Пензы, представление основных результатов.

Первичные данные по обозначенной проблеме были получены в процессе анализа статистической информации по данным Пензастата и Росстата, а также в ходе анкетного опроса руководителей высшего, среднего и нижнего уровня руководства, специалистов и рабочих строительных организаций.

Аналитическая картина исследования была сформирована на основе данных, полученных в результате исследования, проводимого в 2013–2014 гг. Первичные данные были получены в ходе опроса руководителей, специалистов и рабочих следующих строительных предприятий г. Пензы: ООО «Новотех», ОАО «Пензастрой», ООО ПКФ «Термодом», ООО «Рисан», ООО «Строй-тех», ООО «SKM-group», ООО «Монолит-строй», ООО «Стройзаказчик», ООО «Триплан», ООО «Фундамент».

Требования репрезентативности выборки означают, что по выделенным параметрам (критериям) состав обследуемых объектов должен приближаться к соответствующим пропорциям в генеральной совокупности. Строго репрезентативную выборку по всем важным для проблематики исследования параметрам обеспечить невозможно. Мера подобия выборочной модели структуре генеральной совокупности оценивается ошибкой выборки.

Повышенная надежность допускает ошибку выборки до 3%, обыкновенная – от 3 до 10%, приближенная – от 10 до 20%, ориентировочная – от 20 до 40%, а прикидочная – более 40%.

По расчетам Ядова В.А.¹³⁷, если иметь в виду генеральную совокупность численностью от 5 тыс. и больше, то можно указать величины фактической ошибки выборки в зависимости от ее объема (табл. 6), что весьма важно, т.к. величина допустимой ошибки зависит от цели исследования и не обязательно должна приближаться к 5%.

Размер генеральной совокупности соответствует численности занятых в строительстве в г.Пензе, которая по итогам 2014 года составила 5274 человека.

Таблица 6

Соотношение объема выборки и фактической ошибки

Объем выборки, если генеральная совокупность ≥ 5000	25	45	100	123	156	204	400	625...
Фактическая ошибка при данном объеме, %	20	15	10	9	8	7	5	4

Объем выборки от генеральной совокупности (более 5000 тыс. чел.) при анкетировании руководителей, специалистов и рабочих составил 573 человека, с учетом величины фактической ошибки выборки в зависимости от ее объема. Фактическая ошибка выборки в данном исследовании составляет 5%, что вполне допустимо и соответствует уровню «обыкновенной надежности».

В анкетном опросе приняли участие 573 человека, среди которых: 97 (9,5%) руководителей (заместители и начальники отделов), 185 (7,6%) специалистов и 291 (82,8%) рабочий строительных организаций, из них 77,1% мужчин и 22,9% женщин.

В зависимости от категории респондента использовались следующие виды формализованных вопросников по изучению управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала в строительных организациях: анкета №1 для руководителей высшего, среднего и низшего уровня, анкета №2

¹³⁷ Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов. – М.: Изд-во «Академкнига»: «Добросвет», 2003. – С. 59.

для специалистов строительных организаций и анкета №3 для рабочих организаций.

Анкета №1 заполнялась руководителями высшего, среднего и низшего уровня. Задачей данной анкеты было изучение вопросов управления человеческими ресурсами и выявление резервов повышения эффективности управления человеческими ресурсами на предприятиях.

Вопросы в анкете сформулированы таким образом, чтобы получить наиболее полную информацию о работе с персоналом. В анкете были отображены вопросы, касающиеся следующих направлений: эффективность деятельности предприятия, управление человеческими ресурсами, резервы эффективного использования человеческих ресурсов, трудовая нагрузка, социально-психологический климат, мотивация персонала, развитие персонала, уровень и качество производительности труда, трудовая дисциплина, осведомленность персонала о целях организации, связь работы и удовлетворения жизненных потребностей, личные данные респондента.

Анкета №2 заполнялась специалистами подразделений. Анкета затрагивала такие вопросы, как: причины текучести кадров, обучение и повышение квалификации персонала, значение и использование методов мотивации персонала, возможность карьерного роста и продвижения по службе, уровень эффективности работы организации, личные данные респондента.

Анкета №3 заполнялась рабочими организаций и была направлена на изучение вопросов, касающихся: уровня квалификации, взаимосвязи повышения квалификации и оценки производительности труда, взаимосвязи повышения квалификации и оплаты труда, удовлетворенности по отношению к работе, системы стимулирования и вознаграждения, условий труда, эффективности работы отдела кадров, выявления резервов эффективного использования человеческих ресурсов, личных данных респондента.

В разработанных анкетах использовались вопросы закрытые (на вопрос дается полный набор вариантов ответов), альтернативные (выбирается один

вариант ответа), неальтернативные (можно выбрать несколько вариантов ответов), прямые (в содержание вопроса включено то, что интересует исследователя).

В процессе анализа было опрошено 25 экспертов – высококвалифицированных специалистов строительных предприятий г.Пензы, руководителей высшего и среднего уровня.

Выбор количественного и качественного состава группы экспертов проводился в соответствии с научными разработками таких авторов как Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г.¹³⁸, Мюллер П., Нойман П., Штурм Р.¹³⁹, Ядов В.А.¹⁴⁰.

Минимальное количество экспертов исходя из заданной достоверности результата ($A=0,95$) определяется по уравнению:

$$m = h^2 * r_a * \frac{r_0}{\Delta^2} , \quad (1)$$

где h – доверительный коэффициент (0,95);

r_a – доля элементов выборки с наличием заданного признака (0,95);

r_o – доля элементов выборки с отсутствием заданного признака (0,05);

Δ – ошибка репрезентативности (0,05).

$$m = 0,95^2 * 0,95 * \frac{0,05}{0,05^2} = 124.$$

Анкета для экспертов включала вопросы, где нужно было дать оценку значимости условий, критериев, признаков, факторов, выбрать один или несколько вариантов ответа, дать свой ответ, и другие вопросы, позволяющие в полной мере охарактеризовать управление человеческими ресурсами в организациях.

Эксперты должны были проранжировать факторы, оказывающие влияние на управление человеческими ресурсами в организациях по степени значимости

¹³⁸ Бешелев, С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Статистика, 1980. – 252 с.

¹³⁹ Мюллер, П. Таблицы по математической статистике / П. Мюллер, П. Нойман, Р. Штурм; Пер. с нем. и предисловие В.М. Ивановой. – М.: Финансы и статистика, 1982. – 278с.

¹⁴⁰ Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов. – М.: Изд-во «Академкнига»: «Добросвет», 2003. – С. 59.

(табл. 7).

Таблица 7

**Факторы, оказывающие влияние на управление человеческими ресурсами
в организациях**

№	Группы факторов	Обозначение
Экономические		
1	Соблюдение правил нормирования труда	K1
2	Учет индивидуального трудового вклада (коэффициент трудового участия)	K2
3	Формы начисления заработной платы	K3
4	Методы материального стимулирования (премии, надбавки)	K4
5	Инвестиции в развитие человеческих ресурсов	K5
6	Уровень трудовой дисциплины	K6
7	Уровень текучести кадров	K7
8	Поощрение предпринимательской, инновационной активности	K8
9	Учет плана и факта использования трудовых ресурсов	K9
10	Благоприятные условия труда	K10
11	Уровень потерь рабочего времени	K11
12	Уровень производительности труда	K12
13	Уровень оснащения современной техникой и оборудованием	K13
14	Природно-климатические условия	K14
15	Территориальная рассредоточенность	K15
16	Уровень травматизма	K16
Организационные		
17	Организационно-функциональная структура управления предприятием	K17
18	Знание и выполнение должностных обязанностей	K18
19	Уровень охраны труда и техники безопасности	K19
20	Характер работы, степень сложности и непрерывности выполняемых работ	K20
21	Кадровое планирование и рациональность численного состава рабочих	K21
22	Наличие системы повышения квалификации кадров и переподготовки	K22
Социальные		
23	Уровень производственной информированности работников	K23
24	Уровень участия в общественной жизни предприятия	K24
25	Структура численности коллектива	K25
26	Половозрастная структура коллектива	K26
27	Уровень образования персонала	K27
28	Уровень интеграции в труде, групповая работа коллектива	K28

29	Наличие корпоративной культуры (соблюдение корпоративной этики, правил и норм)	K29
30	Соблюдение гласности результатов труда	K30
Психологические		
31	Психологический климат в коллективе	K31
32	Уровень социально-психологической совместимости в коллективе	K32
33	Использование мотивации труда	K33
34	Учет личных потребностей и интересов работников	K34
35	Уровень конфликтности в коллективе	K35
36	Уровень соблюдения психофизических и эргономических норм условий труда (разносторонность трудовой деятельности, устранение монотонности и однотипности)	K36

По показателям весовых коэффициентов и полученным балльным значениям определялось средневзвешенное значение уровня фактической реализованности, которое послужило основой для определения факторов эффективного управления человеческими ресурсами в организациях.

По результатам мнений экспертов при оценке перечня компонентов по каждому из массивов, составляющих факторы, оказывающие влияние на управление человеческими ресурсами на предприятии, были установлены:

1. Суммы присвоенных баллов S_p :

$$S_p = \sum_{j=1}^m b_{ij}, \quad (2)$$

где m – количество экспертов;

b_{ij} – оценочный балл в ранжировочном ряду;

i – номер фактора;

j – номер, присвоенный эксперту;

2. Средние суммы рангов T_p при n факторах:

$$T_p = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m b_{ij}}{n}, \quad (3)$$

3. Отклонения J_i от средней суммы рангов:

$$J_i = S_p - T_p. \quad (4)$$

Для количественной оценки степени согласованности мнений всех специалистов определялся коэффициент конкордации:

$$W_k = \frac{12 \sum_{i=1}^n J_i^2}{m^2 \cdot (n^3 - n)}. \quad (5)$$

Данный коэффициент является самым распространенным, поскольку обладает преимуществами: прост в вычислении, позволяет выявить согласованность мнений экспертов по нескольким факторам, оказывающим влияние на один конечный результат, то есть является общим коэффициентом ранговой корреляции для группы экспертов, результат его вычисления нагляден – чем ближе его значение к 1, тем согласованнее мнение экспертов.

Значение коэффициента конкордации W_k может изменяться от 0 до 1, причем его равенство единице означает, что все эксперты дали одинаковые оценки по данному фактору, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует. Таким образом, чем больше связь между коррелируемыми признаками, тем ближе коэффициент к 1. Качественную оценку тесноты связи можно провести с помощью шкалы Чедока (табл. 8).

Таблица 8

Шкала Чедока для качественной оценки коэффициента конкордации

Показатель тесноты связи	0,1-0,29	0,3-0,49	0,5-0,69	0,7-0,89	0,9-0,99	1
Характеристика связи	Слабая	Умеренная	Заметная	Тесная	Очень тесная	Функциональная

Отбор значимых факторов из общей совокупности (массива) осуществляется по среднему рангу $\bar{b}$. Средний ранг определяется по формуле:

$$\bar{b} = \frac{b_{ij}^{\max} + b_{ij}^{\min}}{2}, \quad (6)$$

где $b_{ij}^{\max}$ – максимальный оценочный балл в ранжировочном ряду;

$b_{ij}^{\min}$ – минимальный оценочный балл в ранжировочном ряду.

Значимые факторы отбираются исходя из соотношения: $\bar{b}_i < \bar{b}$.

Средний ранг i -го фактора рассчитывается как

$$\bar{b}_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m b_{ij}. \quad (7)$$

Для оценки значимости факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами организации, применялся коэффициент ранговой корреляции Спирмена.

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена – это непараметрический метод, который используется с целью статистического изучения связи между явлениями. В этом случае определяется фактическая степень параллелизма между двумя количественными рядами изучаемых признаков и дается оценка тесноты установленной связи с помощью количественно выраженного коэффициента.

Практический расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена включает следующие этапы¹⁴¹:

- 1) Сопоставить каждому из признаков его порядковый номер (ранг) по возрастанию (или убыванию).
- 2) Определить разности рангов каждой пары сопоставляемых значений.
- 3) Возвести в квадрат каждую разность, и суммировать полученные результаты.
- 4) Вычислить коэффициент корреляции рангов по формуле:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (8)$$

где $\sum d^2$ – сумма квадратов разностей рангов;

n – число парных наблюдений.

¹⁴¹ Шмойлова, Р.А. Теория статистики: учебник / под ред. проф. Р.А. Шмойловой. – 3-е изд., перераб. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 322 с.

При наличии одинаковых рангов коэффициент ранговой корреляции Спирмена рассчитывается по формуле:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2 + T_a + T_b}{n(n^2 - 1)}, \quad (9)$$

где T_a , T_b – поправки на одинаковые ранги.

Поправки на одинаковые ранги рассчитываются по формулам:

$$T_a = \frac{1}{12} \sum (a^3 - a) \quad ; \quad (10)$$

$$T_b = \frac{1}{12} \sum (b^3 - b) \quad . \quad (11)$$

При использовании коэффициента ранговой корреляции условно оценивают тесноту связи между признаками, считая значения коэффициента, равные 0,3 и менее, показателями слабой тесноты связи; значения более 0,4, но менее 0,7 – показателями умеренной тесноты связи, а значения 0,7 и более – показателями высокой тесноты связи.

Для установления степени взаимосвязи факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами организации, применялся корреляционно-регрессионный метод анализа.

Корреляционно-регрессионный анализ предназначен для выбора формы связи и типа модели для определения расчетных значений зависимой переменной (результативного признака)¹⁴². Он позволяет качественно оценить статистическую связь между двумя или более взаимодействующими явлениями, разделить влияние комплекса факторных признаков, анализировать различные стороны сложной системы взаимосвязей¹⁴³.

При проведении корреляционно-регрессионного анализа строят различные корреляционные и регрессионные модели хозяйственной деятельности. В этих моделях выделяют факторные и результативные показатели (признаки).

¹⁴² Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ: учебник для вузов / Л.Т. Гиляровская. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 415 с.

¹⁴³ Вильчинская, О.В. Корреляционно-регрессионный анализ в оценке взаимосвязи показателей социально-экономического развития муниципальных образований / О.В. Вильчинская, Л.А. Тарханова // Проблемы региональной экономики. – 2010. - №3. – С.148-159.

Проведение корреляционно-регрессионного анализа факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами, подразумевало использование многих расчетных формул (табл. 9)¹⁴⁴.

Таблица 9

Расчетные показатели корреляционно-регрессионного анализа факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами организации

№	Наименование показателя	Расчетная формула	Условные обозначения
1	Остаточная дисперсия	$\sigma_{ост}^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n}$	$\sum (y - \bar{y})^2$ - общая сумма квадратов отклонений; n – число наблюдений.
2	Коэффициент стандартизированного уравнения регрессии	$\beta_1 = b_1 \cdot \frac{\sigma_{x1}}{\sigma_y}$ $\beta_2 = b_2 \cdot \frac{\sigma_{x2}}{\sigma_y}$	σ_{xi} - среднее квадратическое отклонение; b1 - коэффициенты «чистой» регрессии.
3	Стандартизированное уравнение регрессии	$\hat{y} = \beta_1 t_{x1} + \beta_2 t_{x2} + \varepsilon$	β_i - стандартизованный коэффициент регрессии; t_{xi} - стандартизированные переменные.
4	Уравнение множественной регрессии	$\hat{y} = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$	y – зависимая переменная (результативный признак); x – независимые переменные (признаки-факторы). b1 - коэффициенты «чистой» регрессии.
5	Нескорректированный коэффициент множественной регрессии	$R_{yx1x2} = \sqrt{\sum \beta_i \cdot r_{yxi}}$	β_i - стандартизованный коэффициент регрессии; r_{yxi} - коэффициент межфакторной корреляции.
6	F-критерий Фишера	$F = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m}$	n – число наблюдений; m - число параметров при переменной x; R^2 - скорректированный индекс множественной детерминации.

Данная методика составила основу разработки модели управления

¹⁴⁴ Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ: учебник для вузов / Л.Т. Гиляровская. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 415 с.

человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала в строительных организациях.

В качестве основного метода анализа полученной информации использовалась многофакторная обработка результатов анкетирования с помощью программы обработки статистических данных SPSS¹⁴⁵. В некоторых случаях для придания обработанному в программе SPSS статистическому материалу требуемой формы использовались редакторы Microsoft Word и Microsoft Excel. Результаты исследования представлены во второй главе диссертационной работы.

Следующим этапом исследования стало определение результатов реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.

Оценка эффективности результатов реализации разработанной системы представляет собой перечень показателей эффективности, построение прогнозных значений дальнейшего функционирования разработок.

На основе изучения и систематизации методических разработок Бадоевой Е.Т., Веснина В.Р., Мамедова Ш.И. были предложены и использованы следующие показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала (табл. 10).

Таблица 10

Показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала

№ п/п	Показатель	Порядок расчета	Условные обозначения
1.	Объем реализации на одного сотрудника, тыс.руб.	$ОБ_p = \frac{ОБ_{общ.реал.}}{Ч_{ср}}$	ОБобщ.реал.- общий объем реализации; Чср – среднесписочная численности работников.
2.	Потерянная производительность, тыс.руб.	$ПР_{потер} = Ч_{потер} \cdot \frac{ПР_{реал}}{Ч_{произв}}$	Чпотер – число потерянных часов; ПРреал – прибыль от

¹⁴⁵ SPSS Base 7.5 для Windows. Руководство по применению / пер. с англ. АО Статис. – 1997. – с. 214.

			реализации; Ч _{произв.} – производительные часы.
3.	Коэффициент текучести кадров	$K_{тек} = \frac{L_{соб. и нар.}}{\bar{L}}$	Л _{соб. и нар.} – количество работников, уволенных по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины.; L – среднесписочная численность персонала.
4.	Коэффициент стабильности кадров	$K_{ност} = \frac{L_{год}}{\bar{L}}$	Л _{год} – количество работников, проработавших весь год. L – среднесписочная численность персонала.
5.	Коэффициент соблюдения трудовой дисциплины	$K_{с.т.д.} = (\frac{L_{н.т.д.}}{\bar{L}} \cdot 100\%) - 100\%$	Л _{н.т.д.} – численность работников, нарушивших трудовую дисциплину; L – среднесписочная численность персонала.
6.	Доля сотрудников прошедших профессиональное обучение	$Д_{прп} = \frac{Ч_{пр.об}}{Ч_{ср}} \cdot 100\%$	Ч _{пр.об.} – численность сотрудников прошедших профессиональное обучение; Ч _{ср} – среднесписочная численности работников.

Методическое обоснование и расчеты по предложенной методике представлены в третьей главе диссертационной работы.

Таким образом, изучение методических основ исследования проблемы управления человеческими ресурсами в организации позволило обосновать использование в исследовании ряда методик: проведение мониторинга практики управления человеческими ресурсами в организациях, а также проведение опроса экспертов в области определения факторов повышения эффективности управления человеческими ресурсами в организации.

В данном разделе обоснованы подходы к разработке методики оценки эффективности управления человеческими ресурсами, которая в наиболее обобщенном варианте представляет собой построение системы показателей эффективности.

Выводы по 1 главе

1. Управление человеческими ресурсами является новым этапом в управлении трудом на предприятии. Конец XX века ознаменовался переходом от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Существенные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом заключаются в следующем: переориентация на индивидуальную работу с каждым работником организации, стратегическое направление в управлении, ответственность за организацию более активной кадровой политики для всех уровней управления человеческими ресурсами в организации, увеличение доли инвестиций в развитие человеческих ресурсов организации.

2. В настоящее время главной целью и задачами управления человеческими ресурсами организации является: максимизация и развитие внутренних способностей людей, создание условий, способствующих становлению эффективных отношений в организации, создание политики равных возможностей для всех сотрудников организации, разработка сбалансированного подхода к удовлетворению потребностей всех членов трудового коллектива организации.

3. Уточнено содержание понятия «контроллинг персонала организации» под которым понимается система сбора, обработки, анализа кадровой информации, то есть создание информационного пространства участников процесса контроллинга, выявление причин неэффективного использования человеческих ресурсов, поиск внутренних резервов повышения эффективности управления, представление информации администрации предприятия для принятия управленческого решения в области управления человеческими ресурсами. Уточнение данного понятия позволяет дополнить и подробнее раскрыть его сущность.

4. Выделены и обоснованы основные этапы функционирования контроллинга персонала в организации: I этап – информационно-аналитический; II этап – контрольно-распорядительный. Определены

участники процесса контроллинга персонала: руководители организации, специалисты, рабочие. Установлена взаимосвязь участников процесса контроллинга персонала, их целей и функций, которая проявляется в прямой неразрывной связи действий участников и их информационной зависимости.

5. Разработанная методика исследования практики управления человеческими ресурсами в организации имеет комплексный характер и включает в себя: анализ тенденций развития строительных организаций России и Пензенской области, мониторинг эффективности управления человеческими ресурсами в организациях, выявление факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами в организациях.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Тенденции развития строительных организаций России и Пензенской области

Динамика экономико-статистических показателей деятельности строительных организаций России

Строительная отрасль экономики России является главной отраслью развития народного хозяйства страны. Развитая строительная отрасль оказывает огромное влияние на конкурентоспособность всей страны, а ее эффективное функционирование во многом влияет на состояние экономики и уровень развития общества. В связи с этим становится особенно актуальным проведение анализа экономико-статистических показателей развития строительства в России.

Анализ показателей занятости в строительной сфере

Среднесписочная численность работников, занятых в строительстве в 2015 году составила 5652 тыс.чел., что ниже уровня 2014 года на 12 тыс.чел. Представим динамику численности занятых в строительстве за 2010–2015 гг. (рис. 5) ¹⁴⁶.



Рис. 5. Среднегодовая численность занятых в строительной сфере в 2010 – 2015 гг.

Анализ уровня занятости в строительстве показал, что существует постоянное движение кадров. Показатель занятости с каждым годом изменяется, как в положительную сторону (и тогда видно количество прибывших), так и в отрицательную сторону, что говорит о выбытии рабочих кадров. Для строительной отрасли были и остаются важными стабильность и постоянство кадров.

Важно отметить тот факт, что в строительной сфере работает больше мужчин, нежели женщин. Как видно из табл. 11, с каждым годом численность мужчин, занятых в строительстве, увеличивается. Численность женщин, занятых в строительстве, в течение ряда лет находится примерно на одинаковом уровне с незначительными изменениями.

Таблица 11

Численность мужчин и женщин, занятых в экономке, по виду экономической деятельности «Строительство» за 2010–2015 гг.¹⁴⁷

Год											
2010		2011		2012		2013		2014		2015	
муж	жен	муж	жен	муж	жен	муж	жен	муж	жен	муж	жен
Тысяч человек											
4245	809	4331	775	4534	786	4603	789	4645	774	4645	774
В процентах к итогу											
11,9	2,4	12,0	2,2	12,4	2,2	12,6	2,3	12,7	2,2	12,7	2,2

По официальным данным Росстата, в 2016г. среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в строительстве составила 32188 рублей, что на 7,4% выше уровня 2015г. – 29960 руб. (2014г. – 27,7 тыс. руб., 2013г. – 27701 руб., 2012г. – 25951 руб., 2011г. – 23682 руб., 2010г. – 21172 руб.)¹⁴⁸.

Положительным является тот факт, что прослеживается увеличение уровня заработной платы в строительстве, но, тем не менее, данного увеличения недостаточно. Возможно, недостаточно высокая заработная плата является одним из факторов, который влияет на текучесть рабочей силы в строительстве. Ведь эффективная работа во многом зависит от степени и уровня материального стимулирования. Многие рабочие хотят, чтобы их труд

¹⁴⁷ Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 111 с.

¹⁴⁸ Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в Российской Федерации в 2017 г.: бюллетень // Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2017. – 7 с.

высоко ценился и достойно оплачивался. Такая сфера деятельности, как строительство является одной из ведущих отраслей народного хозяйства и одной из наиболее сложных и опасных и поэтому должна оплачиваться достаточно высоко.

Становится необходимым проанализировать уровень приема и выбытия работников в сфере деятельности «Строительство» за определенный период (табл. 12).

Таблица 12

Прием и выбытие работников в строительных организациях
за 2011–2016гг.¹⁴⁹

2011		2012		2013		2014		2016	
принято	выбыло	принято	выбыло	принято	выбыло	принято	выбыло	принято	выбыло
Тыс. чел.									
655,4	659,3	655,5	662,1	642,1	660,3	612,5	695,5	111,7	162,2
%									
50,8	51,1	49,4	49,9	46,3	51,9	48,5	55,1	11,2	16,3

Из таблицы видно, что за анализируемый период число выбывших постепенно увеличивается, в то время как численность принятых на работу сокращается. В 2016 году введены были дополнительные рабочие места – 6,9 тыс.чел.; выбыло в связи с сокращением – 2,4 тыс.чел., выбыло по собственному желанию – 123,9 тыс.чел.

Важным для строительных предприятий является такой показатель деятельности, как работа без простоев. Работа без простоев возможна, если рабочие будут работать полный рабочий день, и в процессе работы у них не будет возникать каких-либо препятствий для труда. К сожалению, время от времени на рабочей площадке происходят простои работы по различным причинам.

Средняя фактическая продолжительность рабочего времени работников строительной сферы составила в 2016 году: 1720,9 (отработано в среднем на 1-го работника, часов), 6,97 (средняя продолжительность рабочего дня, часов).

¹⁴⁹ Российский статистический ежегодник. 2017: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2017. – 111 с.

В табл. 13 представлены показатели численности работников строительных организаций, работавших неполное рабочее время, за 2012–2014 годы.

За 2012–2014гг. численность работников строительных организаций, работавших неполное рабочее время, увеличивается. За три анализируемых года увеличение произошло на 0,9 тыс.чел., или на 26,5%.

Таблица 13

Численность работников строительных организаций, работавших
неполное рабочее время в 2012–2015гг.¹⁵⁰

Год	Числ-ть работников, работавших неполное рабочее время по инициативе работодателя	Числ-ть работников, работавших неполное рабочее время по соглашению между работником и работодателем	Чис-ть работников, находившихся в простое по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника	Чис-ть работников, которым были представлены отпуска без сохранения з/п по заявлению работника
	Тыс. чел.	Тыс. чел.	Тыс. чел.	Тыс. чел.
2012 год	25,1	35,4	30,3	63,7
2013 год	2,9	7,4	4,9	112,6
2014 год	3,4	9,9	6,5	174,0
2015 год	4,1	15,8	8,0	159,3

По данным таблицы можно увидеть, что работники трудились неполное рабочее время по нескольким причинам, а именно: по инициативе работодателя, по соглашению между работником и работодателем, по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника, по заявлению работника. Причины отработки неполного рабочего времени различны, они были как запланированные, так и незапланированные. Лидирующую позицию занимает такая причина, как личное желание работника.

Строительная деятельность является не только сложной, но и опасной, поэтому необходимо знать численность работников, имеющих вредные и опасные условия труда.

¹⁵⁰ Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 111 с.

На рабочих, занятых в строительстве, оказывает влияние большое количество вредных и опасных производственных факторов. За анализируемый период прослеживается увеличение количества рабочих, которые работали в условиях труда, не соответствующих гигиеническим нормативам (табл. 14).

Таблица 14

Численность работников строительных организаций, занятых во вредных и опасных условиях труда за 2010–2015 гг.

(на конец года в % от общей численности работников строительных организаций)¹⁵¹

Виды вредных и опасных условий труда	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Занятые в условиях, не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда	18,5	20,2	21,7	23,6	35,6	37,4
из них работающие под воздействием:						
повышенного уровня шума, ультразвука, инфразвука	8,2	9,3	10,4	11,3	13,8	13,9
повышенного уровня вибрации	4,2	4,7	4,6	4,8	6,2	7,0
повышенной запыленности воздуха рабочей зоны	3,3	3,6	3,6	3,3	3,6	3,8
повышенной загазованности воздуха рабочей зоны	3,7	3,8	3,6	3,6	3,8	3,8
повышенного уровня неионизирующего излучения	0,6	0,7	0,9	0,9	1,3	1,6
повышенного уровня ионизирующего излучения	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5
повышенного уровня теплового излучения	-	-	-	1,3	1,9	-
Занятые на тяжелых работах	11,5	13,0	14,5	15,0	15,7	20,1
Работающие на оборудовании, не отвечающем требованиям охраны труда	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,4
Занятые на работах, связанных с напряженностью трудового процесса	7,1	7,9	8,6	8,1	8,4	7,5

Данные неблагоприятные рабочие условия напрямую воздействуют на состояние здоровья персонала, что в дальнейшем отражается на увеличении количества уволенных по причине ухудшения здоровья.

В процессе анализа было установлено, что работа во вредных и опасных условиях труда в большей степени характерна для организаций государственной формы собственности, нежели негосударственной (табл. 15).

¹⁵¹ Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 111 с.

Таблица 15

Удельный вес численности работников, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда в государственных и негосударственных строительных организациях за 2012–2014 гг.¹⁵²

	Государственная собственность			Негосударственная собственность		
	2012г.	2013г.	2014г.	2012г.	2013г.	2014г.
Занятые на работах с вредными или опасными условиями труда	24,6	31,0	38,2	17,6	22,5	35,2
Занятые под воздействием факторов трудового процесса:						
тяжести	13,0	16,8	19,3	11,3	14,7	18,8
напряженности	7,2	9,0	8,1	7,2	9,0	8,1

Строительные работы настолько опасны, что могут нанести непоправимый вред рабочим. Необходимо отметить численность пострадавших на производстве (табл. 16).

Таблица 16

Численность пострадавших на производстве за 2010–2015 гг.¹⁵³

Всего пострадавших на производстве:	Тыс.чел.
2010	4,6
2011	4,2
2012	3,8
2013	3,3
2014	2,8
2015	2,3
В том числе со смертельным исходом:	Тыс.чел.
2010	0,4
2011	0,4
2012	0,4
2013	0,3
2014	0,3
2015	0,2

Из приведенной таблицы можно увидеть то, что численность пострадавших, в том числе со смертельным исходом, за анализируемый период сокращается. Данные говорят о том, что производственные площадки делают как можно безопаснее, чтобы сберечь здоровье и жизнь рабочих.

¹⁵² Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2015. – 111 с.

¹⁵³ Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в Российской Федерации в 2015 г.: бюллетень // Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2016. – 7 с.

Для того чтобы заниматься строительной деятельностью, необходимо иметь соответствующее образование и квалификацию. Без специальной профессиональной подготовки невозможно трудиться в строительной сфере.

По данным Росстата, в строительной деятельности численность занятых по уровню образования распределилась следующим образом (рис.6).

Из диаграммы следует, что в основном в строительной сфере работают люди с начальным профессиональным образованием (27%). Данный показатель может говорить о том, что в строительстве заняты, в основном, рабочие.

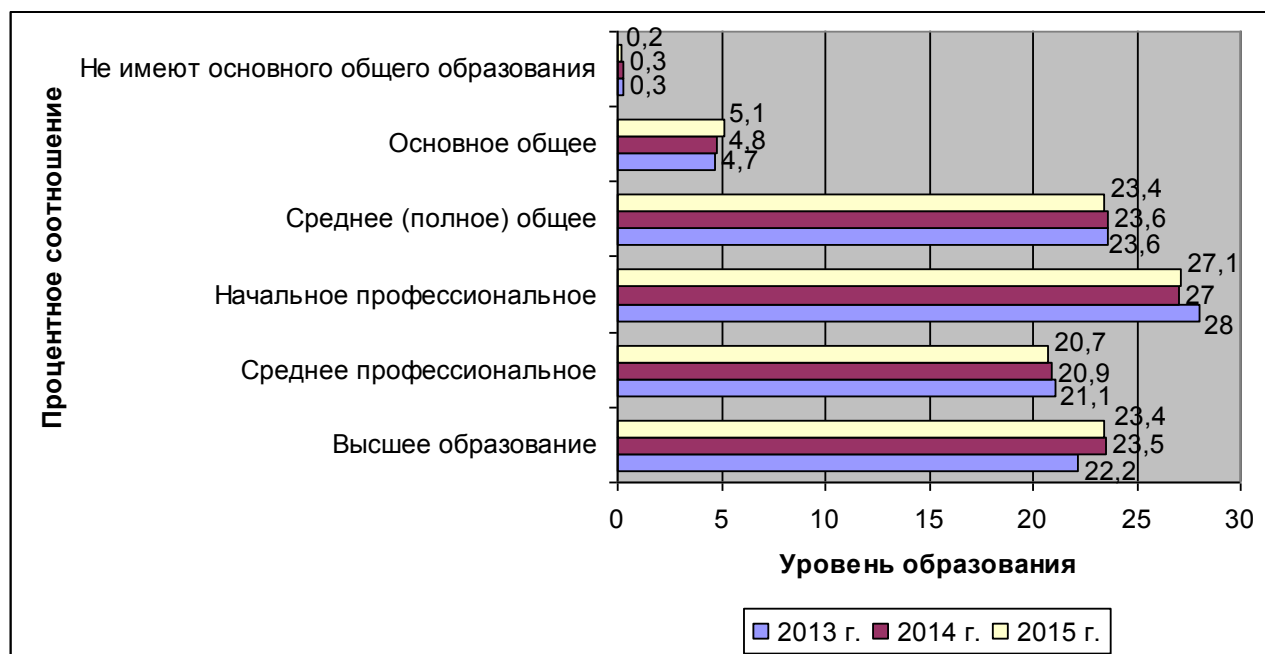


Рис. 6. Распределение численности занятых в экономике по виду деятельности «Строительство» по уровню образования за 2013–2015 гг. (в %) ¹⁵⁴

Высшее образование в большей степени имеет администрация предприятий (22,2%). Работников со средним профессиональным образованием 20,7%. По представленной диаграмме также можно проследить, что в строительстве работают люди, которые получили только основное общее образование (5,1%) либо не имеют даже основного общего образования (0,2%). Такие показатели неприемлемы для строительной отрасли, в силу того что данная отрасль является наиболее сложной из отраслей.

¹⁵⁴ Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 111 с.

Анализ показателей производительности труда в строительстве

В 2015 году в строительной сфере России функционировало 235351 строительных предприятий (рис. 7). Это достаточно большая численность предприятий отрасли по сравнению с 2010 годом, когда численность строительных предприятий составляла 196234. За пять анализируемых лет (2010–2015 гг.) количество действующих строительных предприятий увеличилось на 19,9%.

Динамика объема работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство», говорит о его неуклонном росте (рис. 8).

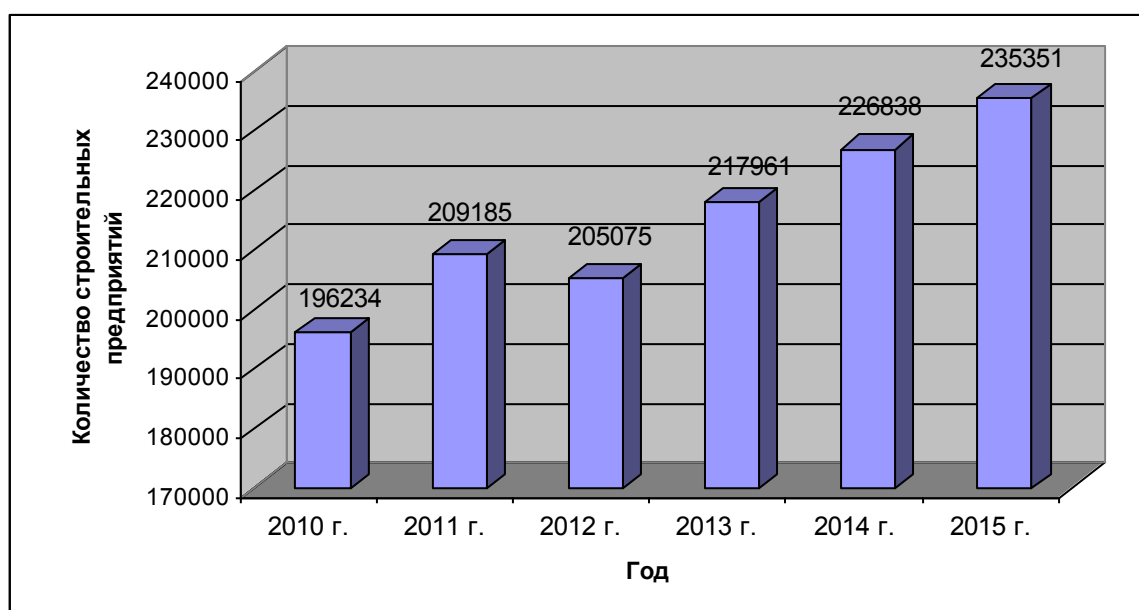


Рис. 7. Динамика численности строительных предприятий за 2010–2015 гг.¹⁵⁵

Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в 2015г., составил 6148,4 млрд. рублей, или 95,2% к уровню соответствующего периода предыдущего года¹⁵⁶.

Объем работ, выполненных по виду деятельности "Строительство" за первое полугодие 2016г., составил 2288,5 млн.руб. за аналогичный период 2015г. – 2292,2 млн.руб.¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 111 с.

¹⁵⁶ Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в Российской Федерации в 2015 г.: бюллетень // Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2015. – 7 с.

¹⁵⁷ О деловой активности в строительстве во II квартале 2016 г.: доклад / Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2017. – 5 с.

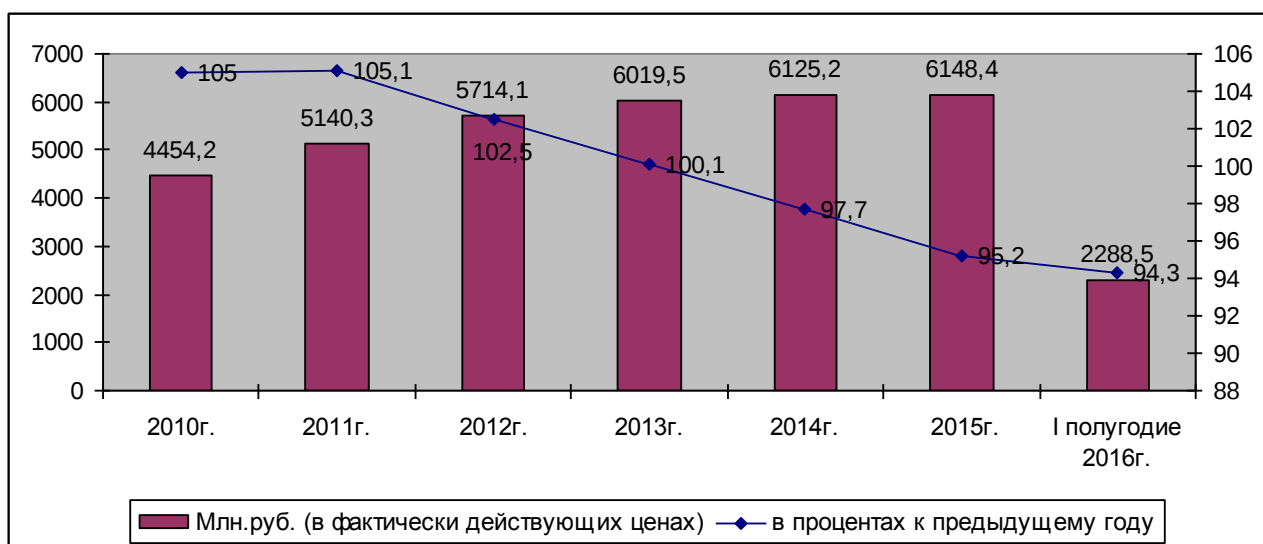


Рис. 8. Динамика объема работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» за 2010–2016 гг.¹⁵⁸

Если проанализировать распределение предприятий по формам собственности, то мы увидим следующие результаты (табл. 17).

Таблица 17

Динамика численности действующих строительных предприятий по формам собственности за 2010–2015 гг.¹⁵⁹

Форма собственности	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Государственная	1203	1108	950	879	818	832
Муниципальная	530	499	499	403	395	461
Частная	192165	205416	201273	214055	223022	233140
Смешанная российская	775	605	606	522	405	293
Прочие	1561	1557	1797	2102	2198	625
Всего	196234	209185	205075	217961	226838	235351

Очевидным лидером является частная форма собственности. В связи с этим хотелось бы узнать, какой же объем работ выполняют государственные строительные организации, частные, муниципальные и смешанные.

На рис. 9. представлено распределение строительных работ, выполненных организациями различных форм собственности. Объемы работ, выполненных частными предприятиями, находятся в значительном отрыве от остальных, и этот показатель кажется достаточно стабильным.

¹⁵⁸ Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 111 с.

¹⁵⁹ Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 111 с.

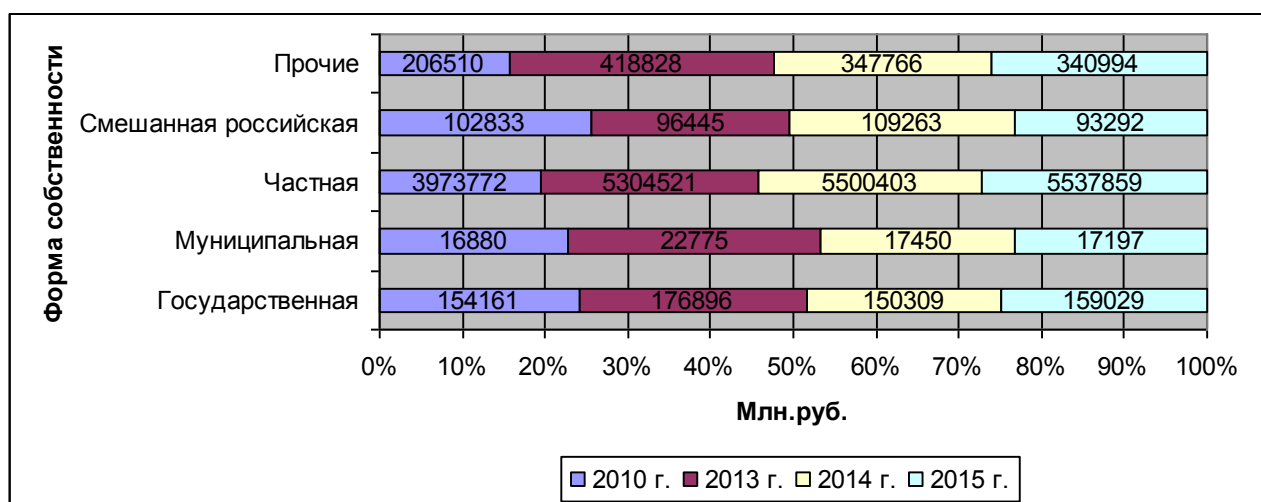


Рис. 9. Распределение строительных работ, выполненных организациями различных форм собственности за 2010 – 2015 гг.

За 2015г. объем выполненных работ составил (2014г. - 6125191 млн.руб.), в том числе по формам собственности организаций: государственная – 150309 млн.руб. (2,5%), муниципальная – 17450 млн.руб. (0,3%), частная – 5500402 млн.руб. (89,8%), смешанная российская – 109263 млн.руб. (1,8%), прочие – 347767 млн.руб. (5,6%).

Важно отметить, как развивается показатель темпов роста (снижения) производительности труда в строительстве. Если производительность труда имеет положительную тенденцию, то есть прослеживается темп роста данного показателя, то можно сказать, что предприятие успешно развивается.

Темп роста производительности труда – наиважнейший показатель для предприятия. В табл. 18 показан темп роста (снижения) производительности труда в строительстве за несколько лет.

Таблица 18

Темпы роста (снижения) производительности труда по виду экономической деятельности «Строительство» (в % к предыдущему году)

Вид деятельности	Год				
	2010	2011	2012	2013	2014
Строительство	99,6	105,2	100,2	98,3	96,2

Из данных табл. 18 видно, что показатель производительности труда за ряд лет имеет отрицательную динамику, постепенно сокращается и является неустойчивым.

Анализ факторов, ограничивающих деловую активность строительных предприятий

Устойчивое финансовое положение предприятий строительной сферы может отразить такой экономический показатель, как деловая активность организации. Высокий уровень деловой активности предприятий зависит от таких показателей, как: степень выполнения плана заказов (работ), степень эффективности использования всех видов ресурсов предприятия, положительная репутация предприятия, широкий рынок реализации продукции, стратегия развития предприятия.

По официальным данным Росстата, повышение деловой активности во II квартале 2016г. наблюдалось в 37 субъектах Российской Федерации. Результаты проведенного обследования свидетельствуют, что в 25 из 82 субъектов Российской Федерации, участвующих в обследовании, индекс предпринимательской уверенности выше, чем в среднем по России. Положительное значение этого показателя отмечалось в Калининградской, Тверской, Тульской и Тюменской областях. Самое низкое значение индекса предпринимательской уверенности (-61%) зафиксировано в Республике Калмыкия¹⁶⁰.

Становится необходимым проанализировать и оценить, какие факторы ограничивают деловую активность строительных предприятий в России (рис. 10)¹⁶¹.

Главным фактором, ограничивающим деловую активность строительных организаций из года в год, является высокий уровень налогообложения. Предприятия строительной отрасли не могут обойтись без использования определенных материалов и конструкций, а их стоимость является очень

¹⁶⁰ О деловой активности в строительстве во II квартале 2016 г.: доклад / Федеральная служба государственной статистики.- Росстат, 2016. – 8 с.

¹⁶¹ О деловой активности в строительстве во II квартале 2016 г.: доклад / Федеральная служба государственной статистики.- Росстат, 2016. – 9 с.

высокой, что также сказывается на уровне деловой активности организаций. Среди перечисленных факторов также имеет место конкуренция со стороны других строительных фирм и недостаток высококвалифицированных рабочих¹⁶².

Наименьший уровень влияния имеет нехватка и изношенность машин и механизмов. Низкий уровень данного показателя свидетельствует о том, что большинство строительных предприятий оснащено новой современной техникой.

Не менее важной проблемой строительных предприятий являются инвестиции в основной капитал. Показатель инвестиций в основной капитал фиксируется и анализируется органами государственной статистики. По результатам многолетних исследований можно сказать, что на многих российских предприятиях долгое время показатель инвестиций в основной капитал был достаточно низким. Низкий уровень данного показателя может приводить к снижению производства, уменьшению объемов выпуска продукции и т.д. Необходимо постоянно наблюдать за показателем инвестиций в основной капитал предприятия и поддерживать его на высоком уровне.

По официальным данным Росстата, динамика инвестиции в основной капитал предприятий, осуществляющих строительную деятельность, неоднозначна (увеличение с 770,1 млрд руб. в 2010г. до 1029,0 млрд руб. в 2011г., снижение в 2012–2013гг. – 993,4 млрд руб и 941,1 млрд руб. соответственно и вновь рост в 2014г. – 954,7 млрд руб., снижение в 2015г. – 920,0 млн.руб.)¹⁶³.

Инвестирование в основной капитал является главным направлением развития предприятий. Инвестирование влияет на рост прибыли предприятия, на уровень рентабельности, на чистый денежный поток. Из этого складывается его огромная роль и значение в управлении всей инвестиционной деятельностью строительных предприятий.

¹⁶² Перминова, О. М. Региональные особенности профессиональной подготовки кадров / О. М. Перминова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 6. – С. 32 – 37.

¹⁶³ Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2016. – 425 с.

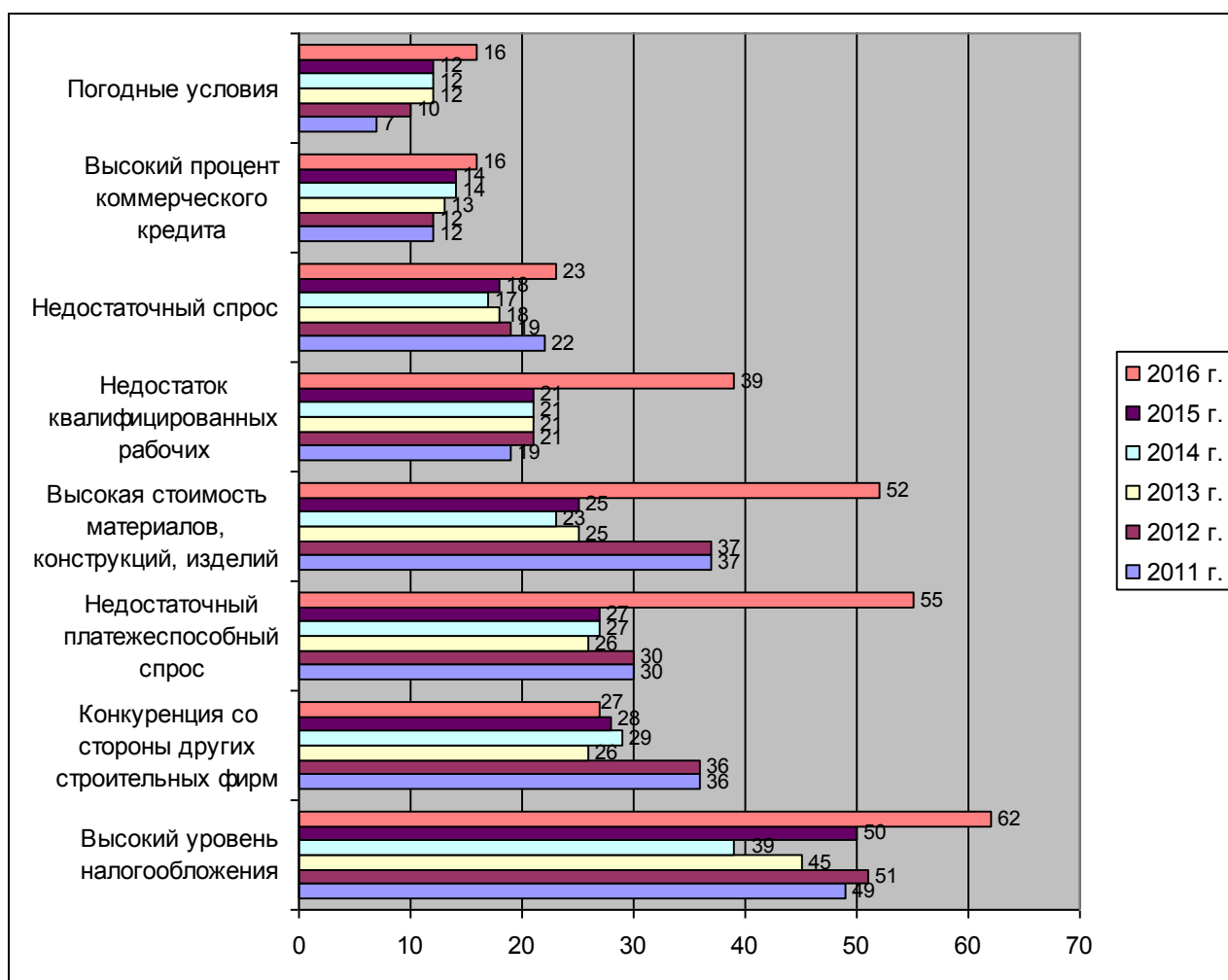


Рис. 10. Оценка факторов, ограничивающих деловую активность строительных организаций (в %, II квартал 2011–2016 гг.)

Таким образом, можно сделать вывод о том, что строительная отрасль развивается, но имеются некоторые недостатки в ее развитии. Значительное влияние на стабильность развития оказывает текучесть кадров в строительстве, уровень образования, уровень заработной платы рабочих и многие факторы, которые ограничивают деловую активность строительных организаций. К положительным характеристикам развития строительства в России можно отнести то, что объем выполненных строительных работ постоянно растет, темпы роста производительности труда, индекс предпринимательской уверенности и инвестиции в основной капитал организаций увеличиваются. За ростом и положительным развитием перечисленных показателей необходимо постоянно наблюдать и делать все возможное, чтобы не возникали отрицательные тенденции в их развитии.

Динамика экономико-статистических показателей деятельности строительных организаций Пензенской области

Строительная сфера является одной из ведущих сфер деятельности в экономике Пензенской области. Эффективное функционирование строительного комплекса Пензенской области оказывает положительное влияние на развитие всей социальной сферы области¹⁶⁴. К примеру, реализация федеральной программы «Жилище», которая была рассчитана на 2011–2015гг., позволила сформировать рынок доступного жилья, повысить уровень обеспеченности населения жильем, увеличить годовой объем ввода жилья.

Развитие строительного комплекса Пензенской области оказывает огромное влияние не только на социальную сферу, но и на экономические показатели, такие, как: уровень занятости населения, уровень инвестиций, показатели деловой активности и т.д. В связи с этим становится необходимым провести более подробный и детальный анализ экономико-статистических показателей развития строительной отрасли Пензенской области.

Анализ количества функционирующих строительных предприятий

По официальным данным Пензастата, в Пензенской области в 2015 году функционировали 292 строительные организации, в том числе 227 малых предприятий (табл. 19)¹⁶⁵.

Из табл. 19 видно, что за анализируемый период количество строительных предприятий в Пензенской области сократилось на 73 предприятия. Наибольшее число строительных организаций с численностью персонала до 50 человек – их 227 из общего количества строительных предприятий в 2015 году. Данные предприятия относятся к субъектам малого предпринимательства.

¹⁶⁴ Хрусталёв, Б. Б. Анализ современного состояния строительного комплекса Пензенской области и проблем управления рисками / Б. Б. Хрусталёв, Н. А. Вяцкова // Управление экономическими системами. – 2014. – №5. – С. 46 – 52.

¹⁶⁵ О работе строительного комплекса Пензенской области в 2014г.: аналитическая записка // Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2015. – С. 1 – 17.

Количество функционирующих строительных предприятий в Пензенской области

	Число организаций на 01.01.:		
	2013г.	2014г.	2015г.
Все организации	362	356	292
До 50 чел.	292	285	227
От 51 до 100 чел.	48	45	41
От 101 до 250 чел.	15	15	17
Свыше 250 чел.	7	11	7
Организации без субъектов малого предпринимательства	66	71	66
До 50 чел.	36	40	35
От 51 до 100 чел.	8	5	6
От 101 до 250 чел.	15	15	17
Свыше 250 чел.	7	11	7
Субъекты малого предпринимательства	296	285	227
До 50 чел.	256	245	192
От 51 до 100 чел.	40	40	35

Количество предприятий с численностью персонала от 51 до 100 человек продолжает сокращаться. Количество предприятий с численностью персонала от 101 до 250 человек за анализируемый год увеличилось на 2 предприятия. Количество строительных предприятий с численностью персонала более 250 человек увеличилось в 2014 году на 4 предприятия и опять же сократилось в 2015 году.

Из анализа табл. 19 можно сделать вывод о том, что преобладают строительные организации в виде субъектов малого предпринимательства.

Неотъемлемой частью строительных предприятий является их персонал. Среднесписочная численность работников строительных организаций Пензенской области в 2015г. составила 4,2 тыс.чел., что значительно ниже показателя 2012г. (6,8 тыс.чел.) (рис. 11)¹⁶⁶.

¹⁶⁶ Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в Российской Федерации в 2014 г.: бюллетень // Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2015. – 7 с.

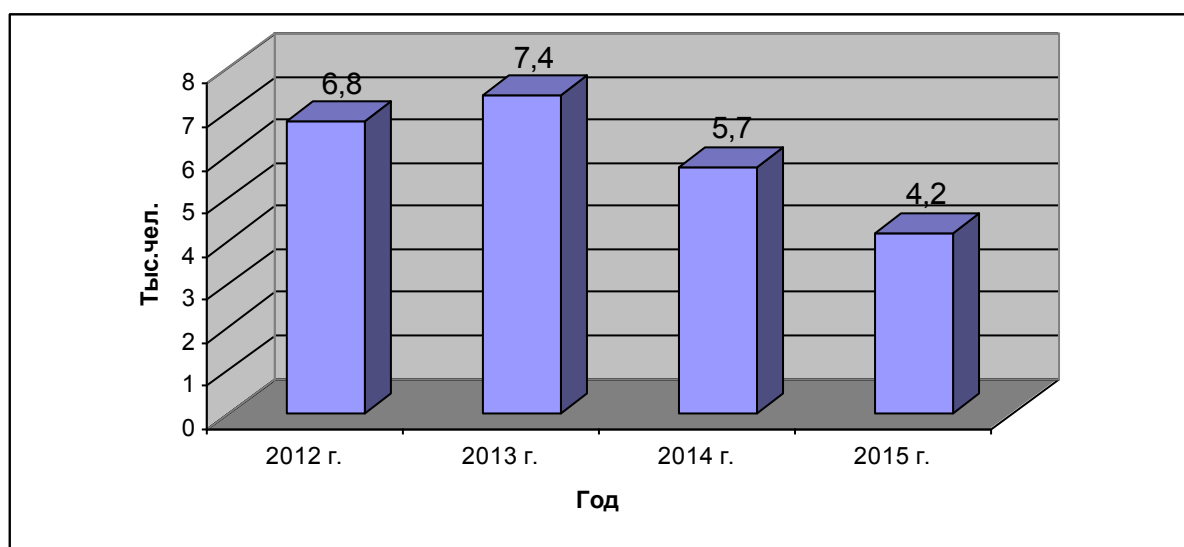


Рис. 11. Среднесписочная численность работников строительных организаций Пензенской области за 2012–2015 гг.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в крупных и средних строительных организациях в 2015 году составила 25358,1 руб., что на 9,4% (на 2169,3 руб.) выше, чем в целом по региону (табл. 20).

Таблица 20

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в крупных и средних строительных организациях Пензенской области за 2012–2015гг., руб.

2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
23318,8	24577,8	26315,6	25358,1

Анализ показателей инвестиционной активности строительных предприятий

Особенно важно проанализировать показатели инвестиционной и строительной деятельности предприятий строительной сферы, а именно: инвестиции в основной капитал, объем выполненных работ, ввод в действие жилых домов, ввод в действие индивидуальных жилых домов (табл. 21).

**Основные показатели инвестиционной и строительной деятельности
организаций за 2012–2015гг.**

Показатели деятельности	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Инвестиции в основной капитал (в фактических ценах), млн.руб.	72342,9	82164,3	83690,0	88701,6
в % к предыдущему году	115,5	114,1	100,3	100,6
Объем работ, выполненный по виду деятельности «Строительство» (полный круг), млн.руб.	37437,3	40293,9	39724,2	37339,4
в % к предыдущему году	119,3	109,4	100,3	92,7
² Ввод в действие жилых домов, тыс.м общей площади	739,4	831,2	902,8	931,0
в % к предыдущему году	110,2	112,4	108,6	103,1
Из общего объема введенных жилых домов – индивидуальные жилые дома, тыс.м	369,0	431,3	424,9	413,7
в % к предыдущему году	109,8	116,9	98,5	97,4
Удельный вес жилых домов, построенных населением в общем объеме жилья, %	49,9	51,9	47,1	44,4

Рост объемов работ по виду деятельности «Строительство» был вызван подъемом инвестиционной активности¹⁶⁷. Объем выполненных строительными организациями работ в 2015 году сократился по сравнению с 2012 годом.

На развитие экономики и социальной сферы в 2015 г. направлено 88701,6 млн.руб. инвестиций в основной капитал, что в сопоставимой оценке равно 100,6% к уровню 2014 года. Доля инвестиций в основной капитал в ВРП в 2014г. составила 29,8%, в 2013г. – 30,3%, в 2012 г. – 30,1% , в 2011г. – 26,9%. Доля валовой добавленной стоимости продукции строительства в общем объеме ВРП Пензенской области в 2014 году составила 9,5% (в 2013г. – 10,2%).

Более подробно хотелось остановиться на анализе объема работ, выполненных строительными предприятиями за ряд лет (рис. 12).

Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в 2015г., составил 37339,4 млн.руб., или 92,7% к показателю 2014г. Как видно из

¹⁶⁷ О работе строительного комплекса Пензенской области в 2013г.: аналитическая записка // Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2014. – С. 1 – 17.

рис. 12 с 2011г. по 2013г. происходит увеличение объема работ строительных организаций, а в 2014г. и 2015г. – сокращение объема работ. На увеличение объема выполненных строительных работ оказывает значительное влияние инвестиционная активность. Рост инвестиций в основной капитал приводит к увеличению объемов выполненных работ.

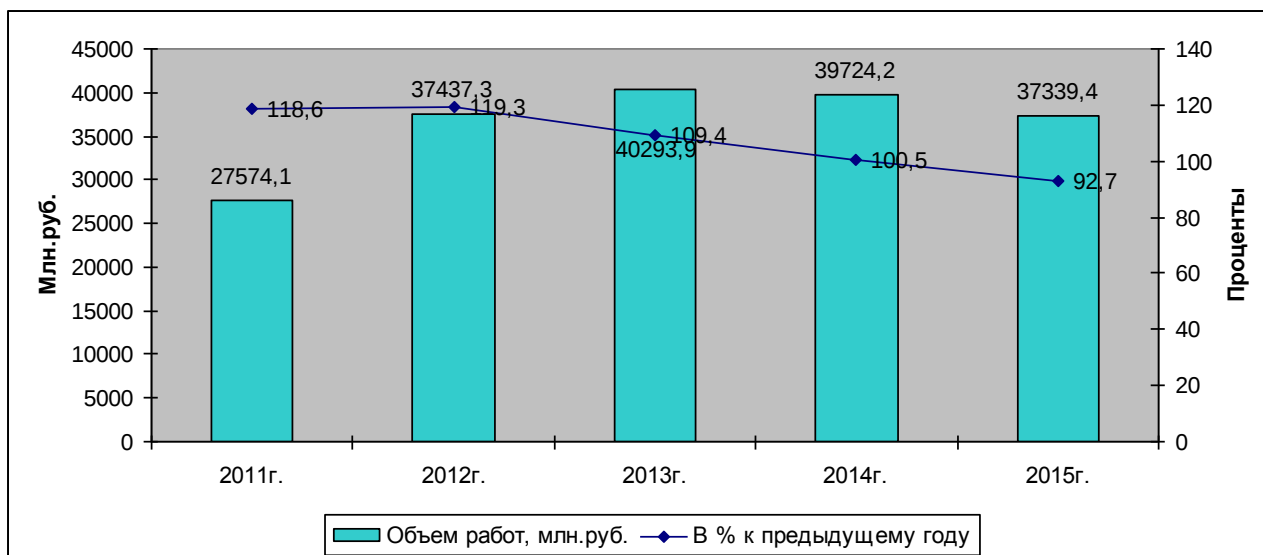


Рис. 12. Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в 2011–2015гг.

К объему работ, выполненных по виду деятельности «Строительство», относятся те строительные работы, которые были выполнены собственными силами предприятий на основе заключенных договоров и контрактов с заказчиками. К стоимости строительных работ относятся работы по капитальному и текущему строительству, по строительству новых жилых, нежилых зданий и сооружений, а также виды работ, касающиеся реконструкции, модернизации и ремонта.

Приоритетной формой собственности в строительстве остается частная. Удельный вес строительно-монтажных работ, выполненных такими организациями, в 2014г. в общем объеме работ составил 93,1%, в 2013 г. – 96,2% (в 2012г.–86,6%) (рис. 13).

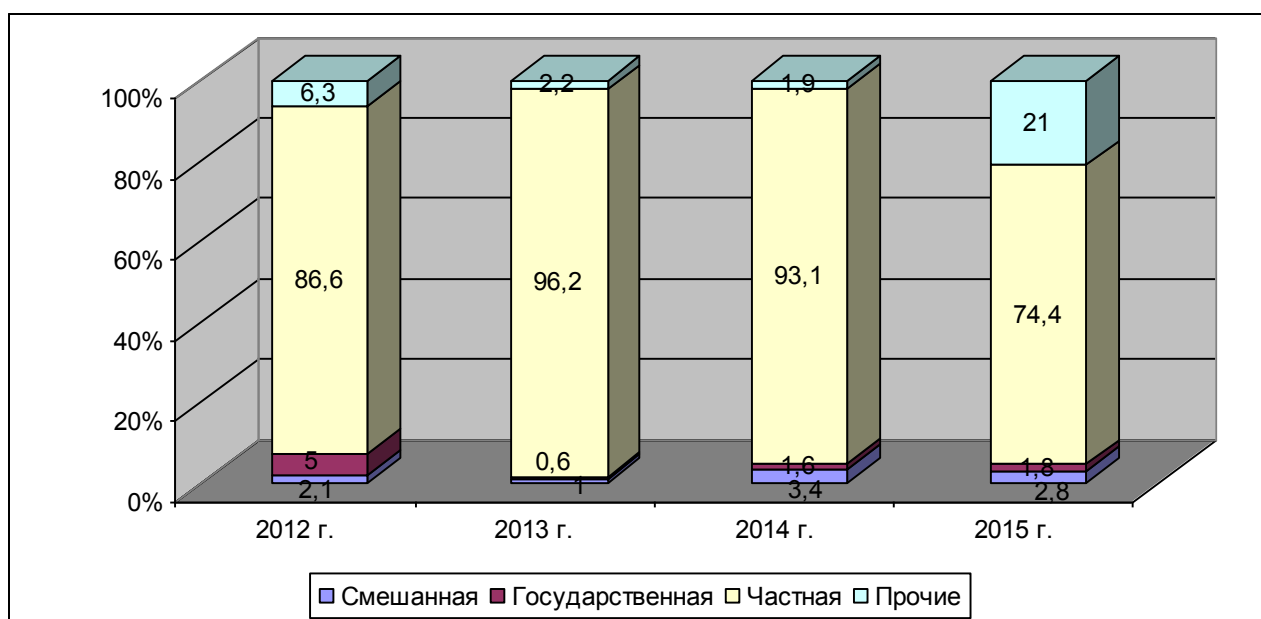


Рис. 13. Удельный вес объема работ, выполненных по договорам строительного подряда организациями различных форм собственности (в % к общему объему работ)

За 2015г. крупными и средними организациями выполнен объем работ на 7866,2 млн.руб., или на 21,1% (это составило 93,4% к показателям 2014г.)

За 2015г. введено в эксплуатацию 2999 зданий (в 2014г. – 2871 ед.) Их общий строительный объем составил 8783,6 тыс.кв.м (118,6% к 2014г.), общая площадь – 1983,3 тыс. кв.м. (119,1%). Из общего числа зданий 11,3% (338 ед.) приходится на здания нежилого назначения.

Анализ финансового состояния строительных предприятий

При проведении экономико-статистического анализа развития строительных предприятий невозможно обойти стороной финансовое состояние организаций. По официальным данным статистики, финансовое состояние крупных и средних организаций всех форм собственности, кроме субъектов малого предпринимательства, осуществляющих деятельность в строительстве, за 2015г. ухудшилось (табл. 22).

За 2015г. отрицательный сальдированный финансовый результат строительных организаций составил 798,5 млн.руб. против положительного финансового результата в размере 63,7 млн.руб. в 2014г.

12 организаций (52,2% от их общего числа) получили 173,9 млн.руб. прибыли, 11 (47,8%) – 972,4 млн.руб. убытка.

Дебиторская задолженность строительных организаций на 1 января 2016 года составила 6549,3 млн.руб., в том числе просроченная – 136,8 млн.руб., или 2,1% (в 2014г. – 3,5%).

Задолженность заказчиков за выполнение работы привела к тому, что кредиторская задолженность строительных организаций на начало 2016 г. равнялась 5425,7 млн.руб., в том числе просроченная – 138,0 млн.руб., или 2,5% (в 2014г. – 6,5%)¹⁶⁸.

Ухудшение финансового состояния предприятия может сказаться на том, что снижается устойчивость его платежеспособного состояния, предприятие, начинает испытывать недостаток в собственных оборотных средствах. На ухудшение финансового состояния также оказывает влияние просроченная дебиторская задолженность предприятий по обязательствам.

Таблица 22

Размер задолженности строительных организаций за 2012-2015гг., млн.руб.

Вид задолженности	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Дебиторская задолженность, в том числе:	5996,4	6323,6	5178,7	6549,3
задолженность покупателей и заказчиков	3874,5	4413,3	3493,6	3815,6
Кредиторская задолженность, в том числе:	8022,9	7805,2	5185,6	5425,7
задолженность поставщикам и подрядчикам	5924,3	6058,8	3274,0	2634,6
задолженность по платежам в бюджет	208,9	445,5	644,0	353,1
задолженность в государственные внебюджетные фонды	56,5	96,4	96,2	145,9

Дебиторская задолженность в 2015 году значительно увеличилась по сравнению с 2014 годом, также произошло увеличение задолженности

¹⁶⁸ О работе строительного комплекса Пензенской области в 2015г.: аналитическая записка / Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2016. – 6 с.

покупателей и заказчиков за год. Что же касается размера кредиторской задолженности, то можно увидеть из табл. 22, что этот показатель вырос¹⁶⁹.

Анализ направлений деятельности строительных предприятий

На основании договоров строительного подряда и (или) контрактов, заключенных с заказчиками, строительными организациями выполнялись работы по возведению новых объектов, капитальному и текущему ремонту, реконструкции, модернизации жилых и нежилых зданий и сооружений¹⁷⁰.

Таблица 23

Направления деятельности строительных организаций

(по данным обследования деловой активности в I квартале 2013-2015гг.)

Направления деятельности	I квартал 2013	I квартал 2014	I квартал 2015
Всего, в том числе:	100	100	100
жилые здания	26	29	23
нежилые здания	7	3	4
сооружения	26	34	34
капитальный ремонт зданий и сооружений	8	10	15
текущий ремонт зданий и сооружений	17	17	20
другое	16	7	4

Из анализа данных табл. 23 видно, что большую долю в деятельности строительных предприятий занимает строительство различных сооружений, этот показатель увеличивается. Что же касается постройки жилых зданий, то в I квартале 2014 года данный показатель также имеет тенденции к увеличению по сравнению с аналогичным периодом 2013 года. Сократилось строительство нежилых зданий и других различных строений. Объемы текущего ремонта зданий и сооружений находятся на неизменно стабильном уровне в анализируемом периоде.

¹⁶⁹ О работе строительного комплекса Пензенской области в 2015г.: аналитическая записка / Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2016. – 6 с.

¹⁷⁰ О развитии строительной отрасли Пензенской области за январь-август 2015 года: доклад / Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2016. – 4 с.

Индекс предпринимательского доверия в I квартале 2016г. по сравнению с I кварталом 2015г. снизился на 15 процентных пункта и составил (-30%) (рис. 14).

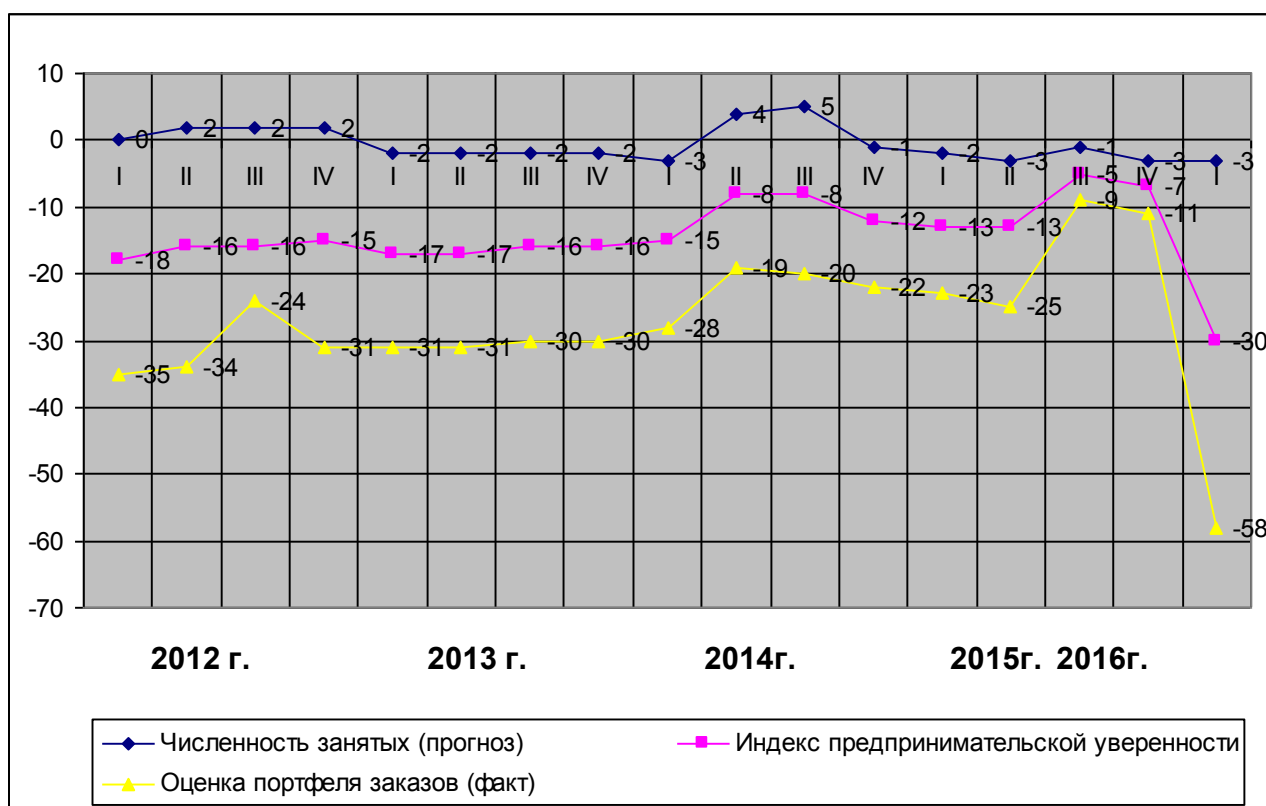


Рис. 14. Динамика предпринимательской уверенности в строительстве

По данным обследования, средняя обеспеченность заказами в I квартале 2016г. составляла 7 месяцев, средний уровень использования производственных мощностей – 54%, средний уровень обеспеченности финансированием – 7 месяцев (в I квартале 2015г. – 8 месяцев, 66% и 7 месяцев, соответственно).

Результаты обследования деловой активности 69 строительных организаций (попавших в выборку), проведенного в феврале 2016г., показали, что 78% руководителей опрошенных строительных организаций оценили экономическую ситуацию как "благоприятную" и "удовлетворительную" (в феврале 2015г. – 94%, в феврале 2014г. – 93%) (рис. 15).

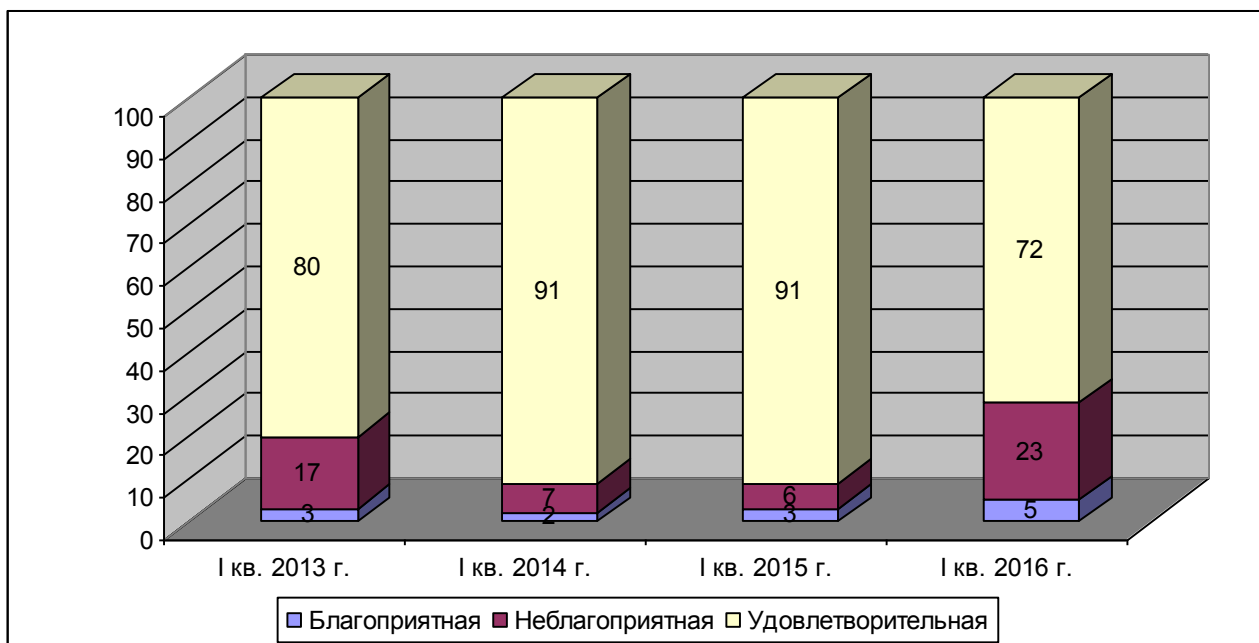


Рис. 15. Оценка экономической ситуации в строительстве (доля ответивших в общем количестве строительных организаций, в %)

В I квартале 2016г. доля организаций, у которых производственная программа соответствовала "нормальному" уровню, составила 42%; у тех, кто оценил ее "ниже нормального" уровня – 57% (в I квартале 2015г. – 75 и 24% соответственно).

Основными факторами, сдерживающими деятельность строительных организаций, по-прежнему остаются недостаток финансирования (на этот фактор указывают 33% руководителей), высокий уровень налогов (43%), недостаток квалифицированных рабочих (43%), недостаток заказов на работы (42%), неплатежеспособность заказчиков (31%) (рис. 16).

Из приведенных данных видно, что в области увеличиваются объемы жилищного строительства, вводятся объекты социального назначения, производственные мощности.

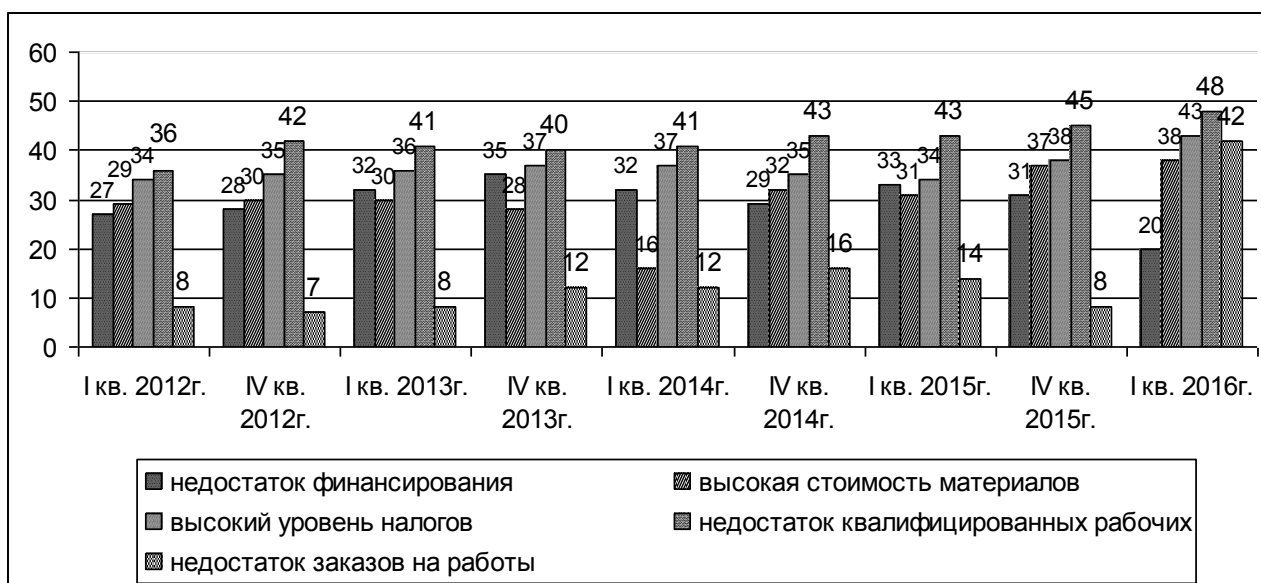


Рис. 16. Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций (в % к общему количеству организаций)

В заключение хотелось бы отметить, что развитие строительной отрасли в Пензенской области, безусловно, наблюдается. Велика численность занятых на строительных работах, увеличиваются объемы выполненных работ, количество инвестиций в строительство, ввод в эксплуатацию жилых домов. Однако при наличии положительной динамики развития в строительной отрасли Пензенской области имеются некоторые недостатки. Произошло небольшое сокращение количества строительных организаций, немного ухудшилось финансовое состояние. Несмотря на то, что в развитии строительной отрасли имеются отрицательные моменты, она продолжает функционировать, развиваться и приносить положительные результаты работы.

2.2. Мониторинг эффективности управления человеческими ресурсами в организациях

Выполненная в диссертационном исследовании комплексная оценка практики управления человеческими ресурсами на примере строительных организаций г.Пензы включает в себя анализ уровня текучести кадров, состояния трудовой дисциплины, развития персонала, стимулирования и

мотивации персонала, уровня инвестиций в персонал, удовлетворенности трудовой деятельностью. Для оценки практики управления человеческими ресурсами был проведен анкетный опрос.

В исследовании приняли участие 573 человека, среди которых: 97 чел. – руководители и их заместители, 185 чел. – линейные руководители и специалисты, 291 чел. – рабочие следующих строительных предприятий г. Пензы: ООО «Новотех», ОАО «Пензастрой», ООО ПКФ «Термодом», ООО «Рисан», ООО «Строй-тех», ООО «SKM-group», ООО «Монолит-строй», ООО «Стройзаказчик», ООО «Триплан», ООО «Фундамент».

Анализ структуры рабочей силы по категориям занятых показал, что основную массу составляют рабочие, а именно 82,9% от общего числа занятых; 9,6% специалистов и 7,5% администрации предприятия. Среди опрошенных 77,1% мужчин, 22,9% женщин.

Значительное влияние на качество управления человеческими ресурсами оказывает численность подчиненных. Руководителям строительных организаций приходится управлять достаточно большим количеством подчиненных. 12,4% руководителей отметили, что они управляют группой от 1 до 5 человек; 21% руководителей – группой 6 – 10 человек; большинство руководителей (52,6%) управляют группой от 11 до 20 человек; 14% управляют группой более 20 человек.

Большинство руководителей, а именно 72%, считают, что их уровень управления персоналом средний. Многие руководители понимают, что необходимо улучшать качество управления персоналом, но для этого нужно точно знать, в каком направлении работать.

Немногие руководители знают об инновационном способе управления человеческими ресурсами – контроллинге персонала. 12% руководителей знают достаточно хорошо, 55% знают немного, 30% не знают практически ничего о контроллинге. В процессе управления человеческими ресурсами частично применяют контроллинг персонала всего лишь 36% руководителей. В

анализируемых строительных организациях отсутствует отдел контроллинга персонала и специалист-контроллер.

Респондентам было предложено проранжировать по степени важности выполнения руководителем задач, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами в организации (табл. 24).

Таблица 24

Ранжирование по степени важности выполнения руководителем задач, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами в организации

Задачи руководителей	Мнение руководителей	Мнение специалистов	Мнение рабочих
	Ранги	Ранги	Ранги
Постановка и разъяснение целей и задач для подразделения (отдела, бригады) организации руководителем	1	1	2
Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации лично для себя	2	5	7
Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации для своих подчиненных	7	3	1
Обеспечение руководителем подразделения (отдела, бригады) организации необходимыми предметами, средствами и условиями труда для выполнения поставленных задач	4	2	3
Установка четких требований к выполнению должностных обязанностей руководителями, специалистами, рабочими организации	3	4	4
Мониторинг и оценка промежуточных результатов работы каждого члена трудового коллектива организации	5	6	5
Совершенствование методов работы с человеческими ресурсами организации	6	7	6

При ранжировании степени важности выполнения руководителем задач, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами в организации, мнения респондентов разделились. Из предложенных задач наивысший ранг «1», по мнению руководителей и специалистов, получил вариант ответа «Постановка и разъяснение целей и задач для подразделения (отдела, бригады) организации руководителем». По мнению рабочих, наиболее

важной управленческой задачей является «Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации для своих подчиненных», затем уже «Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации лично для себя», «Обеспечение руководителем подразделения (отдела, бригады) организации необходимыми предметами, средствами и условиями труда для выполнения поставленных задач», «Установка четких требований к выполнению должностных обязанностей руководителями, специалистами, рабочими организации». Наименее важной управленческой задачей, по мнению руководителей, является «Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации для своих подчиненных» (ранг «7»). Специалисты низким рангом «7» оценили такую задачу, как «Совершенствование методов работы с человеческими ресурсами организации».

В настоящее время актуально в управленческой деятельности применять инновационные подходы в управлении. Инновационность, нововведения не всегда воспринимаются в коллективах хорошо; возможно, по этой причине руководители стараются избегать данного метода в управлении.

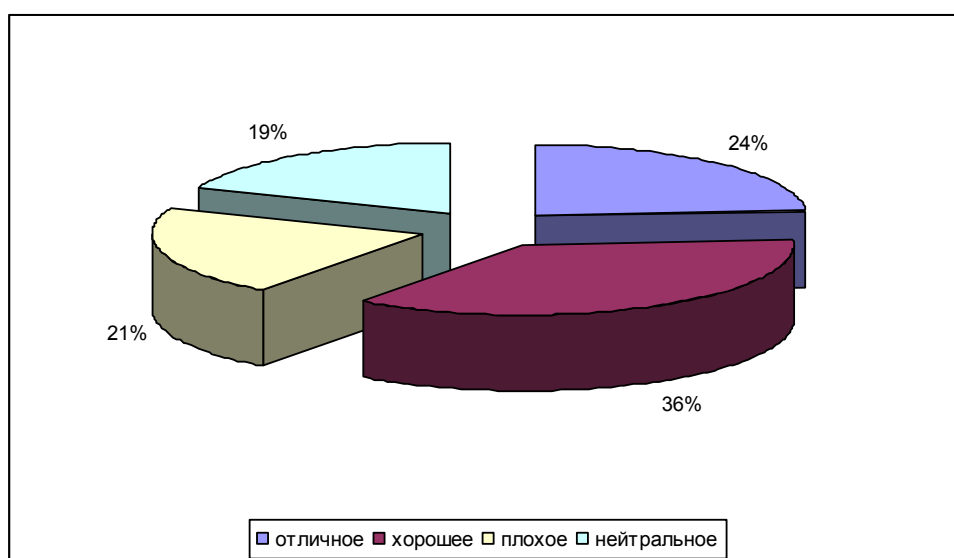


Рис.17. Отношение персонала обследованных организаций к нововведениям и инновационным методам в управлении

Анализ показал, что большинство персонала отлично (24%) и хорошо (36%) относится к нововведениям, происходящим на предприятии, но есть и те, которые к нововведениям относятся отрицательно (рис. 17). Наличие

персонала, не воспринимающего нововведения как попытку улучшить состояние работы организации, является причиной, по которой руководители стараются реже использовать нововведения на предприятии.

Немаловажным в процессе управления является выбранный руководителем стиль управления. 36% руководителей предпочитают авторитарный стиль, 56% руководителей применяет демократический стиль управления. Либеральным стилем пользуются всего лишь 5% руководителей, что говорит о том, что данный стиль не внушает доверия руководителям.

Проведенное исследование показало, что в строительных организациях высокий уровень текучести кадров. Главным образом, текучесть кадров вызвана тяжелыми условиями труда. В строительной сфере продолжительное время могут работать люди с хорошим здоровьем и хорошей физической подготовкой, так как строительная деятельность весьма трудоёмкая. 24% руководителей считают, что текучесть повышается из-за низкой заработной платы. 13,0% респондентов отметило, что отсутствуют перспективы развития и мотивация у персонала (рис. 18).

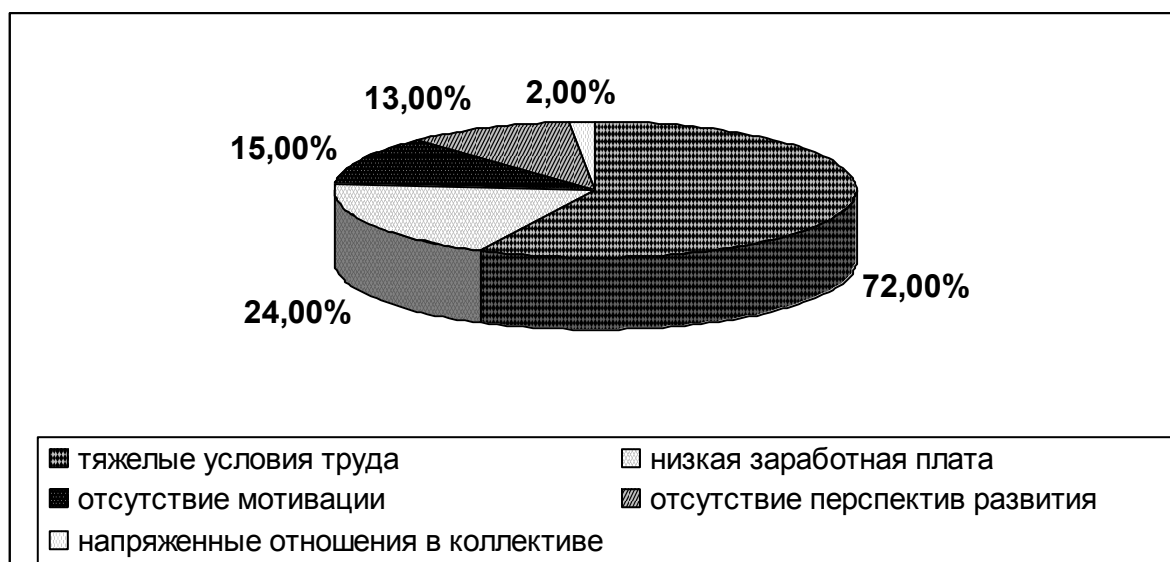


Рис. 18. Причины текучести кадров на обследованных предприятиях, %

Большинство руководителей (61%) следят за тем, как изменяется уровень текучести кадров на протяжении определенного момента времени.

Руководителям было предложено обосновать меры по снижению текучести кадров (рис.19).

Большинство руководителей (83%) отметило, что если повысить заработную плату, то уровень текучести кадров значительно сократится. Возможно улучшение условий труда (65% респондентов), чтобы они не казались такими тяжелыми.

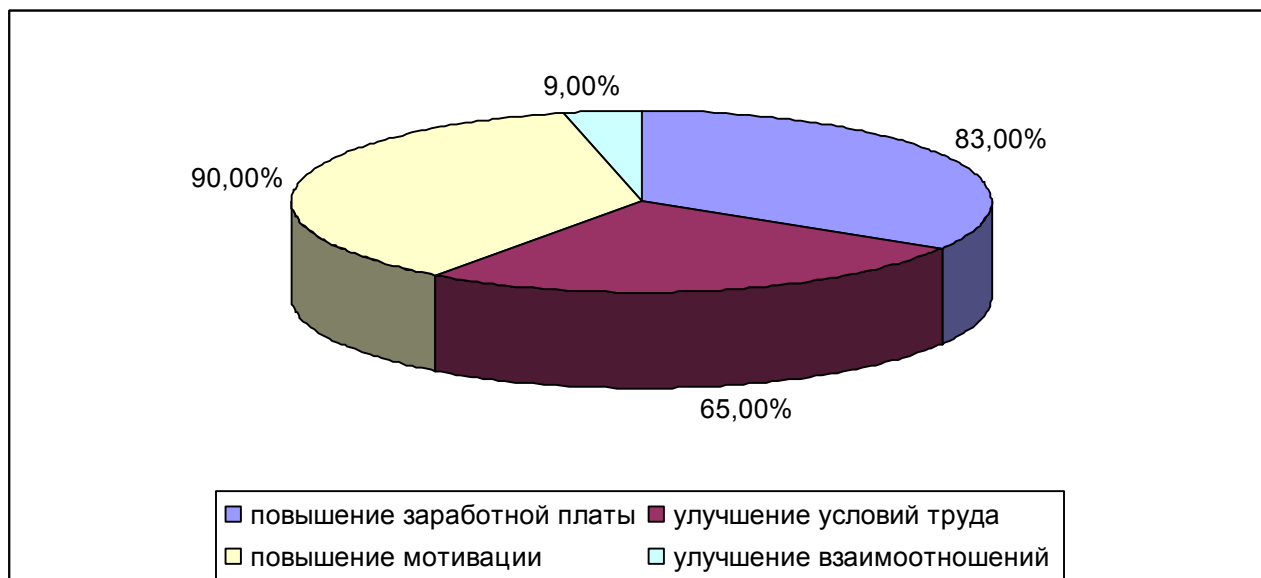


Рис. 19. Варианты снижения текучести кадров на предприятии

Многое зависит от мотивации сотрудников, поэтому необходимо заинтересовать работников в их труде (90% респондентов). Для успешной работы необходимо трудиться в благоприятной атмосфере, поэтому требуется снизить напряженные взаимоотношения среди сотрудников (9,0% респондентов).

Одной из причин текучести кадров также может служить отсутствие системы адаптации новых работников на предприятии.

Более точные данные об уровне текучести кадров получить путем расчета таких показателей, как: коэффициент текучести кадров, коэффициент выбытия кадров, интенсивность выбытия, коэффициент устойчивости. Основные формулы для расчета представлены в табл. 25.

Таблица 25

Расчетные показатели текучести кадров в организациях

№	Расчетный показатель	Расчетная формула	Условные обозначения
1	Коэффициент текучести	$T_k = \frac{K_{сж} + K_{ув}}{Ч_{ср}} \cdot 100$	Тк – коэффициент текучести; Ксж – численность рабочих, уволившихся по собственному желанию; Кув – численность рабочих, уволенных за нарушения трудовой дисциплины; Чср – среднесписочная численность рабочих
2	Коэффициент выбытия	$K_v = \frac{S_v}{S}$	Кв – коэффициент выбытия; Св – среднесписочная численность выбывших рабочих; S – среднесписочная численность всех рабочих
3	Интенсивность выбытия	$Ч_v = \frac{B}{S_v}$	Чв – интенсивность выбытия; В – общее количество выбывших рабочих.
4	Коэффициент устойчивости	$K_y = \frac{P}{S}$	Ку – коэффициент устойчивости; Р – доля рабочих, проработавших на предприятии в течение всего года

Нами был произведен расчет показателей текучести кадров в обследованных строительных организациях г. Пензы за 2012 – 2014 гг., результаты которого представлены в табл. 26.

Таблица 26

Динамика движения работников в обследованных строительных организациях г.Пензы за 2012-2014 гг.

№	Коэффициенты	Годы		
		2012	2013	2014
1	Среднесписочная численность работников всего, чел.	2847	3070	2963
2	Уволено по собственному желанию, чел.	1192	1017	1285
3	Уволено за нарушения трудовой дисциплины, чел.	296	445	387
4	Общее количество выбывших, чел.	216	144	180
5	Коэффициент текучести кадров	52,2	47,6	56,4
6	Коэффициент выбытия кадров	0,002	0,001	0,002
7	Интенсивность выбытия кадров	36	36	36
8	Коэффициент устойчивости кадров	0,92	0,95	0,94

Из приведенной таблицы видно, что в течение трех лет показатели текучести кадров менялись. Коэффициент выбытия показывает, какое

количество использованного фонда времени приходится на долю выбывших в течение отчетного периода рабочих. В течение анализируемых периодов коэффициент выбытия практически не менялся и находился на низком уровне. Нами был произведен расчет интенсивности выбытия кадров, которая показывает, какое количество оборотов совершает в среднем выбывающий рабочий в течение отчетного периода. Кроме этого, был рассчитан коэффициент устойчивости кадров, с помощью которого можно узнать, какая часть среднесписочной численности приходится на долю рабочих, проработавших на предприятии в течение всего года.

Установлены следующие границы показателя текучести кадров на предприятии:

$T_k < 5\%$ – низкий (очень хороший) уровень текучести;

$0 < T_k < 5\%$ – достаточно низкий (хороший) уровень текучести (характерен для стабильного коллектива с хорошим климатом);

$10 < T_k < 20\%$ – нормальный уровень (характерен для инновационной агрессивной на рынке организации);

$20 < T_k < 30\%$ – средний (предельно допустимый) уровень текучести (в такой организации возрастают расходы по подбору и адаптации персонала и снижается производительность труда);

$30 < T_k < 40\%$ – высокий уровень (приводит к снижению качества продукции и производительности труда; климат в коллективе неудовлетворительный);

$40 < T_k < 50\%$ – тревожный уровень (очень высокая текучесть кадров дестабилизирует производство и значительно снижает конкурентоспособность организации);

$T_k > 50\%$ – кризисный уровень (систематическая работа с персоналом не ведется, обстановка в коллективе плохая, назревает кризис).

Из анализа расчетных данных видно, что высокую текучесть кадров можно объяснить увольнением рабочих при завершении многих объектов строительства. Этот факт является всего лишь одной из причин, влияющих на

уровень текучести персонала. При этом необходимо отметить, что, несмотря на кажущуюся выгоду от таких увольнений, текучесть кадров всегда несет экономический ущерб предприятию.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров нами был произведен расчет его показателей (табл. 27)¹⁷¹.

На основании представленных в табл. 27 формул был произведен расчет экономических потерь, вызванных текучестью кадров в обследованных строительных организациях г. Пензы за 2012 – 2014 гг. Результаты расчетов представлены в табл. 28.

Общая величина потерь экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь. По оценкам, затраты на замену рабочих составляют 7 – 12% их годовой заработной платы; специалистов 18 – 30%; управляющих 20 – 100%.

Таблица 27

Показатели величины экономического ущерба от текучести кадров
в организации

№	Расчетный показатель	Расчетная формула	Условные обозначения
1	Потери, вызванные перерывами в работе	$N_{np} = B \cdot T \cdot Ч_t$	Нпр – потери, вызванные перерывами в работе; В – среднедневная выработка на одного человека; Т – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью; Чт – число выбывших по причине текучести
2	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	$П_o = З_o \cdot Д_u \cdot К_u$	По – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников; Зо – затраты на обучение и переобучение; Ди – доля излишнего оборота, текучести; Ки – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде
3	Потери, вызванные снижением	$П_{снт} = C_{pv} \cdot К_{cn} \cdot Ч_y$	Срв – средняя выработка; Ксп – коэффициент снижения

¹⁷¹ Резник С.Д. Подвижность рабочих кадров и методы ее количественного анализа // Социалистический труд.- 1970.-№7.- С. 115-120.

	производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции		производительности труда перед увольнением; Чу – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда
4	Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих	$N_{np} = C_{pва} \cdot K_m \cdot Ч_m$	Срва – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации; Км – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации; Чм – число дней в соответствующем месяце
5	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	$З_{орг} = \frac{З_n \cdot Д_m}{K_{изм}}$	Зн – затраты на набор; Кизм – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода; Дт. – доля текучести
6	Потери от брака у вновь поступивших работников	$П_{бвн} = \frac{П_{бн} \cdot О_{б} \cdot Д_{бр}}{K_{изм}}$	Пбн- потери от брака у новичков; Об – общие потери от брака; Дбр. – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года; Кизм – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода

Процессы увольнения, подбор персонала, замещение позиций подразумевают как очевидные, так и неочевидные издержки, и кадровики должны вести регулярный финансовый учет всех видов данных затрат. Наиболее опасны для организации неочевидные последствия ухода ключевых сотрудников.

Увольнение ценных сотрудников оказывает влияние на снижение производительности труда из-за ухудшения психологического климата в коллективе, происходит потеря базы знаний и человеческого капитала, снижается уровень клиентов, появляется возможность развития цепочки последующих увольнений сотрудников.

**Экономические потери, вызванные текучестью кадров в обследованных
строительных организациях г. Пензы за 2012 – 2014 гг.**

№	Показатели	2012г.	2013г.	2014г.
1	Потери, вызванные перерывами в работе, тыс. руб.	7455	8254	10387
2	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, тыс. руб.	71400	58800	84000
3	Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, тыс. руб.	6916	8183	8471
4	Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, тыс. руб.	18179	13881	14952
5	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, тыс. руб.	4288	5116	4785
6	Потери от брака у вновь поступивших работников, тыс. руб.	10829	15652	13902
	Всего потерь, тыс. руб.:	119067	109886	136497

Увольнение какого-либо сотрудника означает поиск нового, а этот процесс влечет за собой перечень новых расходов: объявление о вакансии или привлечение агентства, проведение собеседования, проведение центра оценки, проверка рекомендаций, выплата заработной платы, адаптация новых сотрудников, обучение.

В ходе исследования было выявлено, что в анализируемых строительных организациях бывают случаи нарушений трудовой дисциплины, и достаточно часто (1 – 3 раза в месяц). Исследование показало, что наиболее склонны к нарушениям трудовой дисциплины, следующие возрастные группы: а) до 25 лет–27%, б) 26–30 лет–19%, в) 31–35 лет–13%, г) 36–40 лет–12%, д) 41–50 лет – 4%, е) 51–60 лет–8 %, ж) 61–65 лет–12%, з) более 65 лет – 5%.

Важным фактором, влияющим на трудовую дисциплину, является стаж работы на данном предприятии. Чем больше стаж работы, тем дисциплинированнее становится рабочий. Как показало исследование, нарушителями трудовой дисциплины являются рабочие с различным трудовым стажем работы в данном трудовом коллективе: а) до 1 года–28%; б) 1–5 лет–

34%; в) 6–10 лет–16%; г) 11–15 лет–17%; д) более 16 лет–5%. Из исследования видно, что чаще нарушают трудовую дисциплину рабочие со стажем до 1 года и от 1 года до 5 лет. Это обусловлено сложностью адаптации к новому коллективу, новыми условиями труда.

Среди мужчин 87 % нарушителей, среди женщин 13 % нарушителей трудовой дисциплины. Чаще всего нарушителями трудовой дисциплины являются молодые рабочие, это может говорить о низком уровне ответственности с их стороны, о недобросовестном отношении к работе, о незнании своих должностных обязанностей.

Опрошенные руководители отметили, какие виды нарушений встречаются в их организациях: прогулы, опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва, хищение рабочего имущества, выполнение своих рабочих обязанностей не в полном объеме, не в соответствии с установленными критериями качества, умышленная порча оборудования, нарушения правил охраны труда.

На состояние трудовой дисциплины на предприятии влияет следующая группа факторов: уровень подготовки персонала, состояние оборудования и помещений, морально-психологический климат в трудовом коллективе, степень вовлеченности работников в трудовой процесс.

Причины нарушений трудовой дисциплины различны. Результаты анализа представлены на рис. 20.

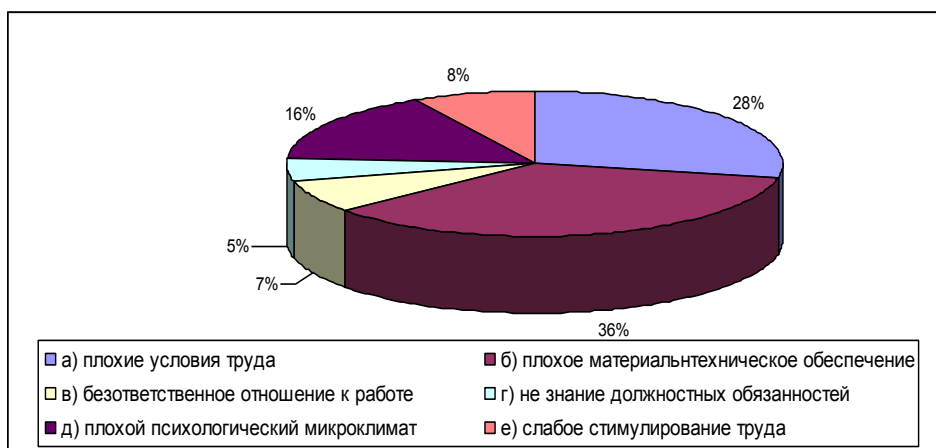


Рис. 20. Причины нарушений трудовой дисциплины персоналом строительных организаций

Основной причиной нарушений трудовой дисциплины персоналом является плохое материально-техническое обеспечение (36% респондентов). Для работы строительных организаций важно иметь новое, хорошо работающее оборудование. Необходимо обеспечить рабочие места сотрудников всеми необходимыми техническими средствами труда. Недостатки в материально-техническом снабжении, организации производства приводят к простоям, невыполнению плановых заданий, порождают у работников безответственное отношение к своим должностным обязанностям, отрицательно сказываются на дисциплине.

Как видно из диаграммы, сотрудников не устраивают условия труда (28% респондентов). В трудовых коллективах строительных организаций преобладает плохой морально-психологический климат. На этом фоне могут возникать трудовые конфликты, споры. Для обеспечения нормального психологического микроклимата в коллективе, наряду с организационными мероприятиями по созданию благоприятных условий труда и быта, важно формировать атмосферу уважительного отношения к труду.

Плохая организация производства наносит не только материальный, но и моральный ущерб, подрывает трудовую дисциплину.

Руководители строительных организаций по-разному решают вопрос о выборе мер воздействия на нарушителей трудовой дисциплины. Чаще всего делают замечание, лишают премии, объявляют выговор, увольняют. Рабочие отмечают, что не всегда за нарушением трудовой дисциплины следует наказание. Этот факт негативно влияет на укрепление трудовой дисциплины.

На что же оказывают влияние случаи нарушения трудовой дисциплины? Руководители предприятий отметили, что при нарушении правил трудовой дисциплины становится невозможно эффективно использовать каждую минуту рабочего времени, не получается способствовать улучшению охраны труда и здоровья на предприятии при нарушении трудовой дисциплины.

Руководители также отметили, что при соблюдении правил трудовой дисциплины повышается эффективность работы предприятия и каждого его

работника–36% ответов. Появляется способность повышать качество производительности труда–42% ответов. Становится возможно обеспечивать работникам комфортные условия труда, позволяющие им трудиться с полной отдачей – 47% ответов.

Для расчета оценки состояния трудовой дисциплины персонала на предприятии важно рассчитать удельный вес нарушений дисциплины. Удельный вес нарушений рассчитывается как отношение численности работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников¹⁷².

$$K_x = \frac{Ч_n}{C_c} \cdot 100 \%, \quad (12)$$

где Ч_н — численность нарушителей трудовой дисциплины в отчетном периоде, чел. ; С_с — среднесписочная численность рабочих, чел.

Таблица 29

Расчет удельного веса нарушений трудовой дисциплины персонала в обследованных строительных организациях г.Пензы за 2012–2014гг.

№	Наименование показателя	Год		
		2012	2013	2014
1	Численность работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, чел.	296	445	387
2	Среднесписочная численность работников, чел.	2847	3070	2963
3	Плановый фонд рабочего времени, чел./ч.	61495200	66312000	64000800
4	Сумма внутрисменных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел./ч.	12849	17492	16331
5	Удельный вес нарушений	10,4	14,5	13,1

Из данных табл. 29 видно, что в течение трех лет показатели среднесписочной численности работников, численности работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, менялись, так же, как и плановый фонд рабочего времени и сумма внутрисменных потерь рабочего

¹⁷² Щёкин, Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щёкин. — 2-е изд. — К.: МАУП, 2003. — 280 с.

времени из-за нарушений трудовой дисциплины. Анализируемый показатель характеризует относительную долю работников, к которым применялись дисциплинарные взыскания. В 2013 году показатель имеет самое высокое значение по сравнению с 2012 и 2014 гг., так как в 2013 г. численность работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, значительно больше, нежели в других анализируемых периодах. Анализируя данный показатель, можно отметить некоторое повышение уровня дисциплины. Вероятнее всего, это связано с работой управленческого аппарата по укреплению дисциплины труда.

Для строительных организаций важно поддерживать высокий уровень трудовой дисциплины персонала. Нерешенность данной проблемы может привести к снижению качества работы, к сокращению объема производимой продукции, к увеличению случаев травматизма на рабочем месте.

Анализ образовательной структуры персонала строительной организации свидетельствует о том, что уровень образованности среди рабочих низкий (рис. 21). В основном в строительной сфере работают люди с полным средним образованием (37%). Высшее образование в большинстве случаев имеют руководители организации—64%, специалисты—56%.

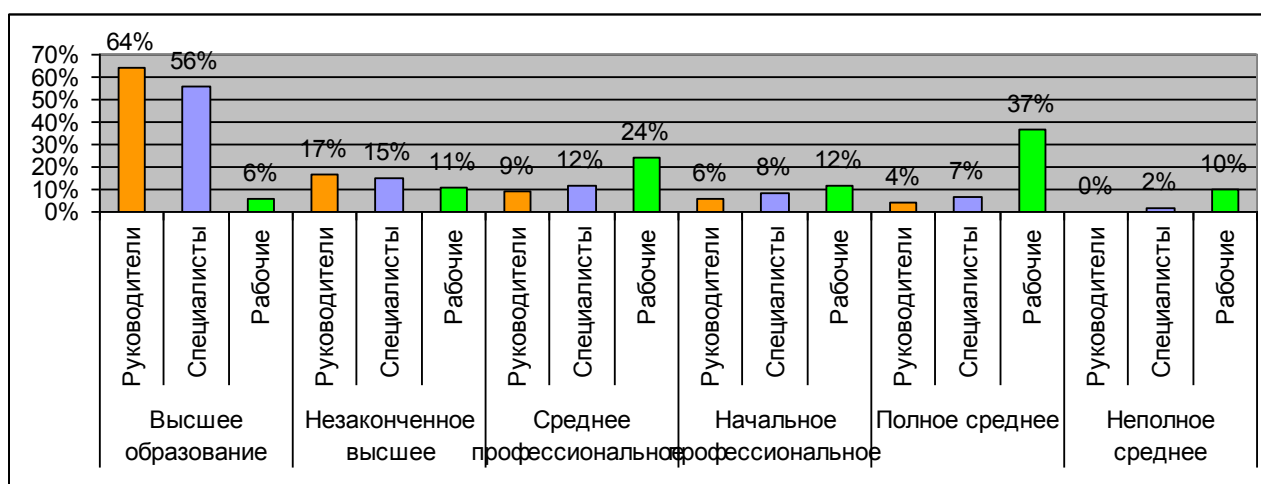


Рис. 21. Распределение численности занятых в анализируемых строительных организациях по уровню образования, %

По представленной диаграмме видно, что в строительстве работают люди даже с неполным средним образованием – 12%. Такие показатели неприемлемы

для строительной отрасли в силу того, что данная отрасль является наиболее сложной из отраслей экономики.

Повышение квалификации играет огромную роль в деятельности кадров, занятых в строительной сфере. Постоянно растут требования к уровню профессиональной подготовки кадров. Технический прогресс не стоит на месте, практически каждый год происходит обновление техники, появляется новое оборудование, которое закупается строительными предприятиями и вводится в эксплуатацию. К новому оборудованию приходится очень быстро адаптироваться, и уровень производительности труда должен только повышаться. Поэтому становится необходимым выявить, насколько соответствует профессиональный уровень рабочих кадров их специализации.

Анализ профессионального продвижения и повышения квалификации персонала показал, что многие специалисты заинтересованы в профессиональном росте и развитии. Профессиональным развитием специалистам приходится заниматься самостоятельно, так как в анализируемых организациях не составляют стратегические планы развития персонала.

Каждые пять лет предпочитают повышать свою квалификацию 37,1% руководителей, 30,8% специалистов и 48% рабочих. 7,2% руководителей считают, что для их должности не требуется повышение квалификации. Многие специалисты и рабочие не желают повышать свою квалификацию за счет собственных средств.

Руководители строительных организаций заинтересованы в развитии своего персонала, так как после повышения квалификации сотрудников значительно повышается производительность труда (отметили 47% руководителей).

Интересно было узнать, изменяется ли как-то уровень заработной платы после повышения квалификации. Значительно возрастает заработная плата: специалисты–5,4%, рабочие–14,4%. Незначительно возрастает заработная плата: специалисты–83,8%, рабочие–25,4%. Остается на прежнем уровне заработная плата: специалисты – 10,8%, рабочие – 60,2%.

Оказалось, что повышение квалификации на уровень заработной платы практически не влияет. Возможно, по этой причине не всегда возрастает производительность труда у персонала организации. Персонал остается незаинтересован в применении новых знаний, так как на материальном благополучии это не отразится.

Многие специалисты заинтересованы в профессиональном росте и развитии; в связи с этим нужно знать, существует ли в организации возможность профессионального продвижения или нет.

Как оказалось, в строительных организациях существует возможность профессионального продвижения для персонала предприятия, но она очень мала (рис. 22). Персонал может получить повышение по службе, если будет проявлять к этому стремление, инициативу и будет обладать потенциалом.

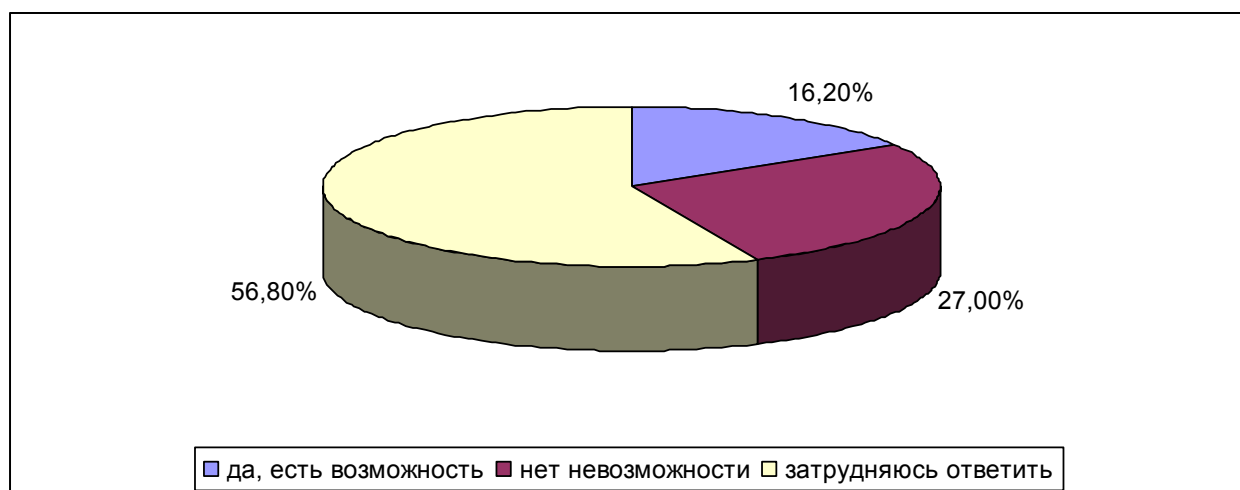


Рис. 22. Возможность профессионального продвижения персонала в организации

Развитие персонала, улучшение условий его труда требует от руководителей определенных инвестиций. 62% руководителей готовы инвестировать денежные средства на улучшение условий труда и развитие персонала. Однако 25,5% руководителей негативно относятся к дополнительным денежным вложениям и считают, что это не принесет их организациям больше прибыли.

На качество управления человеческими ресурсами оказывают значительное влияние взаимоотношения в коллективе. Анализ показал, что на предприятиях существует благоприятная рабочая атмосфера, дружный коллектив, взаимопомощь и выручка коллег. 35,1% руководителей находятся в дружеских взаимоотношениях со своими подчиненными. 64,9% руководителей предпочитают выстраивать деловые отношения с подчиненными.

36,0% руководителей всегда оказывают помощь своему персоналу. 58,0% руководителей стараются по мере возможности оказывать помощь персоналу.

Анализ практики стимулирования и мотивации в строительных организациях показал, что трудовая деятельность специалистов, рабочих поощряется. Чаще всего поощрение происходит в следующих формах: надбавки – 89,7%, грамоты, дипломы – 87,6%, премии – 85,6%, занесение на доску почета – 57,7%. Лично для специалистов и рабочих предпочтительнее материальное вознаграждение, чем моральное. По оценкам специалистов и рабочих материальное и моральное поощрения бывают редко (1 – 3 раза в год).

Поощрение специалистов и рабочих в строительных организациях происходит чаще всего за перевыполнение установленного плана, за повышение квалификации, за проявление инициативы персонала в работе.

Специалисты и рабочие не всегда бывают удовлетворены формой и размером поощрения. 38,4% респондентов полностью удовлетворены формой и размером поощрения. 27,0% считают, что в системе вознаграждения есть некоторые минусы. 23,8% ответивших полностью не довольны системой вознаграждения. 10,8% готовы предложить пути улучшения системы вознаграждения на предприятиях.

Важным моментом в системе мотивации и стимулирования является выплата заработной платы специалистам и рабочим. В строительных организациях иногда задерживают заработную плату – так ответило 39% респондентов, всегда задерживают – 17%, выплачивают вовремя – 44%.

По результатам исследования можно отметить, что полностью удовлетворены своим трудом 63% работников. Причинами неудовлетворенности

рабочих трудом являются: тяжелые условия труда, низкая заработная плата, слабое моральное и материальное стимулирование, отсутствие перспектив развития, отсутствие перспектив повышения в должности.

Руководители организаций постарались определить, что препятствует более продуктивному труду персонала в организации: достаточно сильная озабоченность человека чем-то, что отвлекает его от основной работы (ответило 79,4% руководителей); усталость, слабость нервной системы, ее повышенная утомляемость, общая физическая ослабленность организма (так считает 25,7% руководителей); неверие в успех дела, связанное с одним из следующих обстоятельств: неуверенность человека в себе, отсутствие надежды на успех дела в данных конкретных условиях (13,4% руководителей); отсутствие должной мотивации деятельности (29,9%) и неблагоприятное эмоциональное состояние человека в данный момент времени (11,3%).

Руководителям было предложено выбрать, за счет чего можно повысить эффективность использования персонала организации (табл. 30).

Таблица 30

Условия повышения эффективности использования
персонала организации

№ п/п	Условия	% ответивших руководителей
1	Популяризация здорового образа жизни в организации	93,0
2	Своевременная оплата труда персонала в организации	90,7
3	Создание благоприятного настроения на работу	81,4
4	Использование методов мотивации и симулирования персонала	79,1
5	Минимизация неблагоприятных условий труда	74,4
6	Подбор рабочих режимов с учетом индивидуальных особенностей человека	62,7
7	Психологический отбор персонала для работы в сложных производственных условиях	55,8
8	Рациональное использование способностей и возможностей персонала	53,5
9	Появление возможности карьерного роста в организации	53,5
10	Построение эффективной системы оценки труда персонала	51,1
11	Внедрение новых технологий и модернизированного оборудования	50,0
12	Рациональное построение трудового процесса (соблюдение режимов труда и отдыха)	48,8
13	Разработка программ специализированной подготовки, обучения	44,2

	и развития персонала в организации	
14	Использование методов планирования карьеры персонала в организации	41,8
15	Проведение эффективной политики социальных льгот	39,5
16	Улучшение психологического климата в коллективе	37,3
17	Постоянный анализ и корректировка кадровой политики и заработной платы	23,3

Большинство руководителей считают, что благодаря улучшению физического состояния рабочих, новым технологиям, созданию благоприятных условий труда можно повысить эффективность использования человеческих ресурсов в организации.

Повышение эффективного использования человеческих ресурсов в организациях, по мнению руководителей, может привести к следующим результатам:

Во-первых, это повышение производительности труда и работоспособности – так ответило 67,0% руководителей. Во-вторых, качественное выполнение работы – так считает 39,2% руководителей. Также это соблюдение трудовой дисциплины – 50,0%, снижение текучести кадров – 54% и в итоге, увеличение прибыли – 79,4%.

Таким образом, анализ практики управления человеческими ресурсами в строительных организациях позволил выявить ряд проблем, с которыми сталкиваются руководители организаций: высокий уровень текучести кадров, частые нарушения трудовой дисциплины, нежелание инвестировать в развитие персонала, отсутствие высшего образования у специалистов и рабочих организации. С помощью выявленных проблем представляется возможным определить основные факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в организации.

2.3 Эконометрическая оценка факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами в организациях

Эффективность работы по управлению человеческими ресурсами можно определить с помощью оценки различных факторов, которые на нее влияют. К

такovým можно отнести организационные, социальные, психологические и экономические факторы. Организационные факторы выражаются в процессе выполнения должностных обязанностей специалистами, рабочими организации, в организации рабочего места, в процессе кадрового планирования и распределения численного состава рабочих, в организации повышения квалификации кадров и их переподготовки. Социальные факторы проявляются в наличии корпоративной культуры (соблюдение корпоративной этики, правил и норм поведения), в уровне производственной информированности каждого работника, в уровне образования персонала. Психологическая группа факторов оказывает воздействие на уровень социально-психологической совместимости в коллективе, уровень соблюдения психофизических и эргономических норм условий труда (разносторонность трудовой деятельности, устранение монотонности и однотипности).

Для определения воздействия на эффективность управления человеческими ресурсами тех или иных факторов в диссертации был использован метод экспертных оценок – один из эвристических методов, который применяется тогда, когда затруднено нахождение решения чисто математическими методами. Сущность метода заключается в изучении и систематизации мнений экспертов с помощью анкетирования (п. 1.3). На рассмотрение экспертам было представлено 36 качественных характеристик, оказывающих воздействие на эффективность управления человеческими ресурсами в строительных организациях. Данные факторы были предложены экспертам для определения ранга важности: 1 – самый высокий ранг, 36 – самый низкий ранг.

В роли экспертов выступили 25 высококвалифицированных специалистов (руководители, заместители руководителей, начальники отделов) следующих строительных предприятий г. Пензы: ООО «Новотех», ОАО «Пензастрой», ООО ПКФ «Термодом», ООО «Рисан», ООО «Строй-тех», ООО «SKM-group», ООО «Монолит-строй», ООО «Стройзаказчик», ООО «Триплан», ООО «Фундамент».

В результате обработки данных экспертного опроса были рассчитаны ранги и удельные веса факторов, оказывающих влияние на качество управления человеческими ресурсами, даны количественные оценки необходимым параметрам.

Для количественной оценки степени согласованности мнений всех специалистов был определен коэффициент конкордации:

$$W_k = \frac{12 * 2411462}{625 * (46656 - 36)} = \frac{28937544}{29137500} = 0,993.$$

Согласно проведенным расчетам он составил 0,993, что свидетельствует о наличии очень тесной связи между мнениями экспертов.

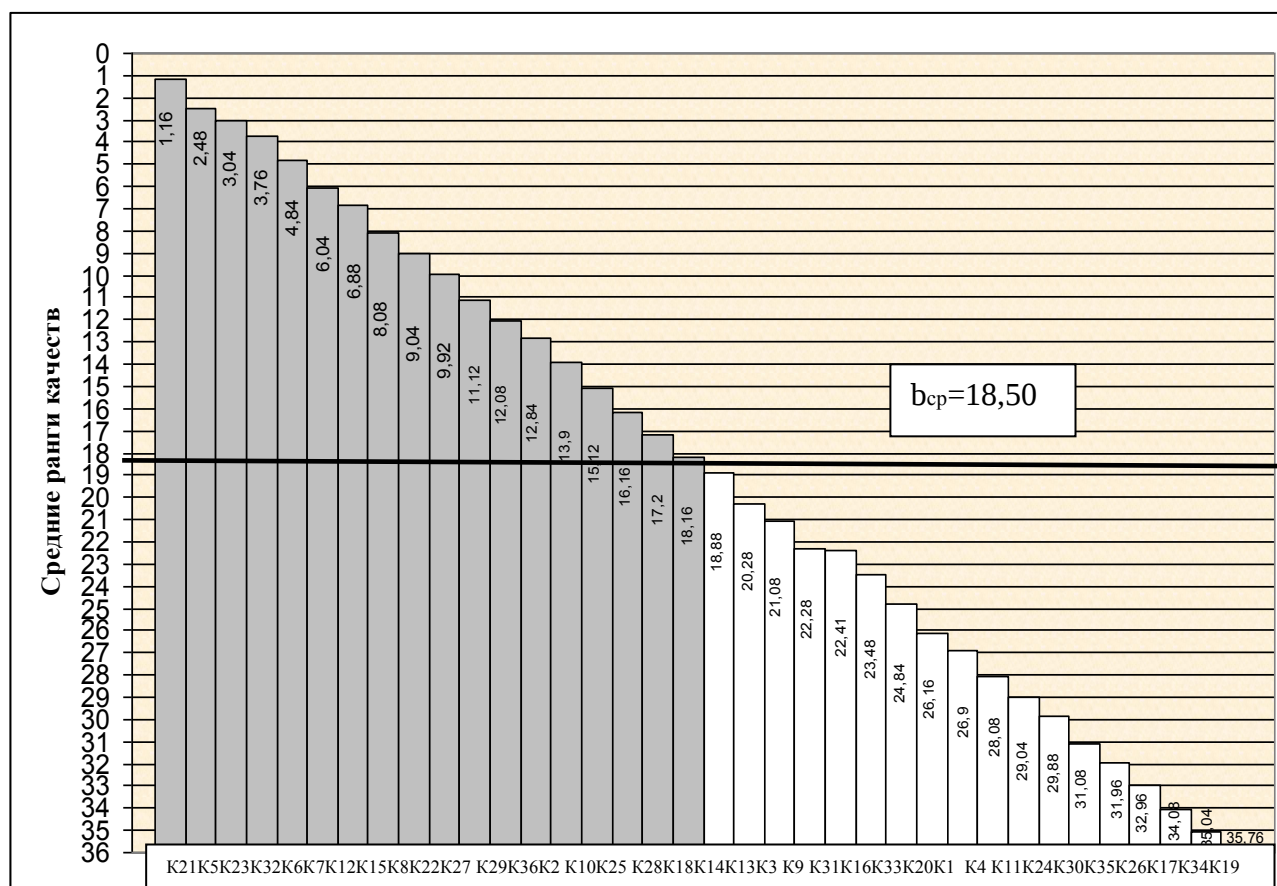


Рис. 23. Средняя априорная диаграмма рангов при ранжировании основных факторов, обеспечивающих качество управления человеческими ресурсами в организациях

На следующем этапе были определены средние ранги по всем факторам, на основе чего производился отбор наиболее значимых качеств. С этой целью была построена средняя априорная диаграмма (рис. 23).

Кроме того, в данном исследовании оценивалась важность влияния факторов на эффективность управления человеческими ресурсами в организациях.

Факторы, для которых $\Xi_i < 48,2\%$ (эффект от влияния i -го фактора на конечный результат), из дальнейшего рассмотрения исключились (рис. 24).

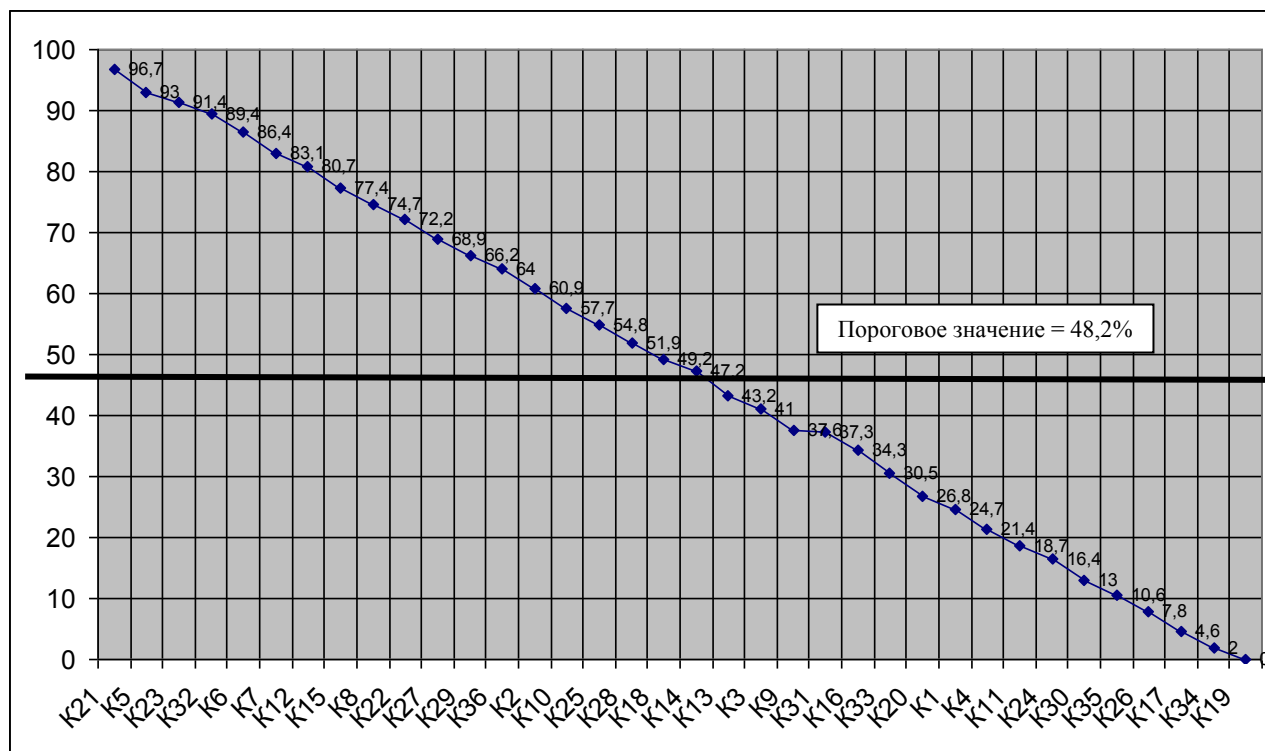


Рис. 24. Ранжирование эффектов (весовых коэффициентов Ξ_i) факторов, определяющих эффективность управления человеческими ресурсами в организациях

Результаты анализа мнений экспертов показали, что на качество управления человеческими ресурсами в организациях влияет совокупность факторов, основными из которых являются:

1. Кадровое планирование и рациональность численного состава рабочих (K21).
2. Инвестиции в развитие человеческих ресурсов (K5).
3. Уровень производственной информированности работников (K23).
4. Уровень социально-психологической совместимости в коллективе (K32).

5. Уровень трудовой дисциплины (K6).
6. Уровень текучести кадров (K7).
7. Уровень производительности труда (K12).
8. Территориальная рассредоточенность (K15).
9. Поощрение предпринимательской, инновационной активности (K8).
10. Наличие системы повышения квалификации кадров и переподготовки (K22).
11. Уровень образования персонала (K27).
12. Наличие корпоративной культуры (соблюдение корпоративной этики, правил и норм) (K29).
13. Уровень соблюдения психофизических и эргономических норм условий труда (разносторонность трудовой деятельности, устранение монотонности и однотипности) (K37).
14. Учет индивидуального трудового вклада (K2).
15. Условия труда (K10).
16. Структура численности коллектива (K25).
17. Уровень интеграции в труде, групповая работа коллектива (K28).
18. Знание и выполнение должностных обязанностей (K18).

Результаты анализа позволили сгруппировать факторы, влияющие на управление человеческими ресурсами, в следующие группы: экономические, организационные, социальные, психологические (табл. 31).

Группы факторов, влияющие на качество управления человеческими ресурсами в организациях

№ п/п	Группы факторов	Факторы влияния
I	Экономические	Учет индивидуального трудового вклада (K2)
		Инвестиции в развитие человеческих ресурсов (K5)
		Уровень трудовой дисциплины (K6)
		Уровень текучести кадров (K7)
		Поощрение предпринимательской, инновационной активности (K8)
		Благоприятные условия труда (K10)
		Уровень производительности труда (K12)
		Территориальная рассредоточенность (K15)
II	Организационные	Знание и выполнение должностных обязанностей (K18)
		Кадровое планирование и рациональность численного состава рабочих (K21)
		Наличие системы повышения квалификации кадров и переподготовки (K22)
III	Социальные	Уровень производственной информированности работников (K23)
		Структура численности коллектива (K25)
		Уровень образования персонала (K27)
		Уровень интеграции в труде, групповая работа коллектива (K28)
		Наличие корпоративной культуры (соблюдение корпоративной этики, правил и норм) (K29)
IV	Психологические	Уровень социально-психологической совместимости в коллективе (K32)
		Уровень соблюдения психофизических и эргономических норм условий труда (разносторонность трудовой деятельности, устранение монотонности и однотипности) (K36)

Взаимосвязь между максимальным уровнем интегрального показателя, определяющего уровень управления человеческими ресурсами в организациях, и фактическим значением использования ресурсов повышения эффективности управления человеческими ресурсами представлена в виде графика (рис. 25).

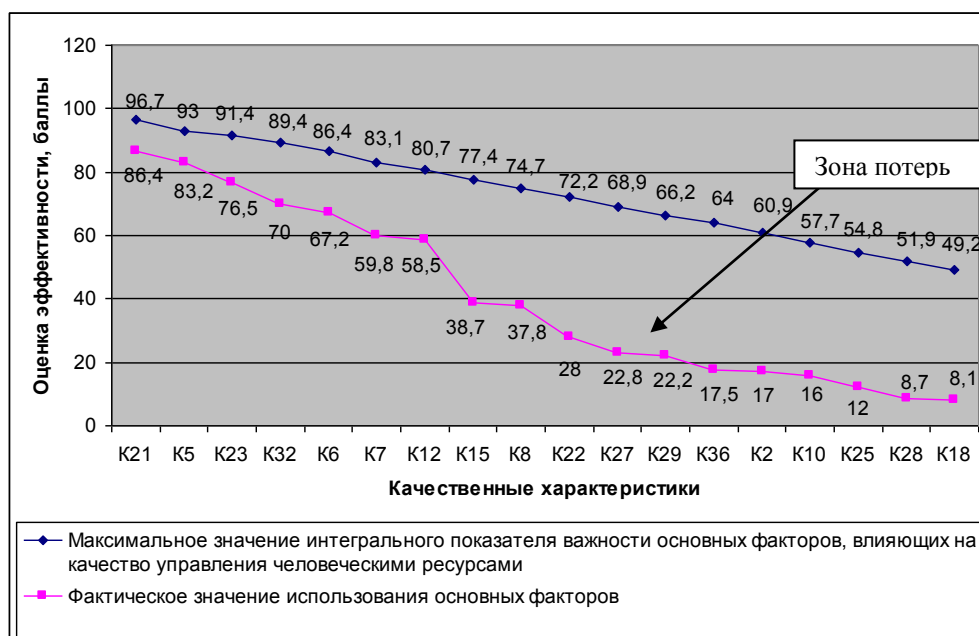


Рис. 25. Потенциальная оценка факторов, оказывающих влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в организациях

По показателям весовых коэффициентов и полученным балльным значениям было определено значение интегрального показателя управления человеческими ресурсами в организациях, которое служит основой для определения эффективности использования основных факторов в управлении человеческими ресурсами.

В данном случае фактический показатель сравнивался с предельным значением. Итоговые данные экспертной оценки приведены в табл. 32.

Таблица итоговых данных экспертной оценки состоит из двух частей: 3-я, 4-я и 5-я графы формируют идеальный уровень эффективности управления человеческими ресурсами в организации; 6-я, 7-я, 8-я, и 9-я графы отражают фактическую оценку использования данных качеств.

Абсолютная эффективность ЭА использования факторов, влияющих на управление человеческими ресурсами в строительных организациях,

определялась как отношение величины фактического значения использования анализируемых факторов к максимальному значению интегрального показателя по формуле.

$$\mathcal{E}_A = \frac{K_p}{K_{p\max}} \times 100 \quad (13)$$

где $\mathcal{E}_A$ – абсолютная эффективность использования факторов;

K_p – средневзвешенный фактический интегральный показатель;

$K_{p\max}$ – максимальное значение интегрального показателя.

Таблица 32

Итоговые данные экспертной оценки факторов, влияющих на управление
человеческими ресурсами в организациях

№ п/п	Наименование факторов	Весовой коэффициент	Максимальная оценка		Экспертная оценка		Отклонение	
			балл	Итого (3*4)	балл	Итого (3*6)	Итого (5-7)	%
1	K21	5,4	18	96,7	16	86,4	10,3	10,6
2	K5	5,2	18	93,0	16	83,2	9,8	10,5
3	K23	5,1	18	91,4	15	76,5	14,9	16,3
4	K32	5,0	18	89,4	14	70,0	19,4	21,7
5	K6	4,8	18	86,4	14	67,2	19,2	22,2
6	K7	4,6	18	83,1	13	59,8	23,3	28,0
7	K12	4,5	18	80,7	11	58,5	22,2	27,5
8	K15	4,3	18	77,4	9	38,7	38,7	50,0
9	K8	4,2	18	74,7	9	37,8	36,9	49,4
10	K22	4,0	18	72,2	7	28,0	44,2	61,2
11	K27	3,8	18	68,9	6	22,8	46,1	70,0
12	K29	3,7	18	66,2	6	22,2	44,0	66,5
13	K36	3,5	18	64,0	5	17,5	46,5	72,6
14	K2	3,4	18	60,9	5	17,0	43,9	72,1
15	K10	3,2	18	57,7	5	16,0	41,7	72,3
16	K25	3,0	18	54,8	4	12,0	42,8	78,1
17	K28	2,9	18	51,9	3	8,7	43,2	83,2
18	K18	2,7	18	49,2	3	8,1	41,1	83,5
				1318,6		730,4	588,2	44,6

Результаты расчетов показали, что наличие и эффективность использования факторов, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами в строительных организациях, составляет 55,4%, соответственно неиспользованная часть (потенциал) ДНП – 44,6%. Полученные результаты говорят о том, что у анализируемых организаций в резерве имеется достаточно большое количество ресурсов, которыми организации не пользуются. Руководители анализируемых организаций не используют практически половину имеющихся у них ресурсов, с помощью которых представляется возможным повысить уровень эффективности управления человеческими ресурсами.

Для более детального анализа влияния факторов на эффективность управления человеческими ресурсами воспользуемся корреляционно-регрессионным методом анализа. Использование метода корреляции и регрессии позволит установить характер и тесноту связи между изучаемыми явлениями, определить и количественно измерить степень влияния отдельных факторов и их комплекса на уровень изучаемого явления. При проведении корреляционно-регрессионного анализа строят различные корреляционные и регрессионные модели хозяйственной деятельности. В этих моделях выделяют факторные и результативные показатели (признаки).

Из совокупности факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами, выделим те факторы, которые позволяют оценить экономическую эффективность управления человеческими ресурсами, социально-экономическую и социальную. К показателям экономической эффективности управления человеческими ресурсами относятся: объем реализации на одного сотрудника, потерянная производительность, издержки на одного сотрудника. К показателям социальной эффективности управления человеческими ресурсами относятся: коэффициент текучести кадров, коэффициент абсентеизма, уровень трудовой дисциплины. К показателям социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами относятся: доля часов, затраченных на профессиональное обучение,

коэффициент внутренней мобильности, доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации.

Перечисленные показатели лежат в основе исследования эффективности управления человеческими ресурсами в организации. Анализ эффективности управления человеческими ресурсами является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления человеческими ресурсами в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

В табл. 33 представим показатели, которые проанализируем с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

Таблица 33

Показатели эффективности управления человеческими ресурсами,
включенные в корреляционно-регрессионный анализ

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения
Показатели экономической эффективности управления человеческими ресурсами		
X1	Объем реализации на одного сотрудника	Тыс.руб.
X2	Потерянная производительность	Тыс.руб.
X3	Издержки на одного сотрудника	Тыс.руб.
Показатели социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами		
X4	Доля часов, затраченных на профессиональное обучение	%
X5	Коэффициент внутренней мобильности	%
X6	Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации	%
Показатели социальной эффективности управления человеческими ресурсами		
X7	Коэффициент текучести кадров	%
X8	Коэффициент абсентеизма	%
X9	Коэффициент трудовой дисциплины	%

Представленный перечень показателей позволит построить многофакторную регрессионную модель, определить степень влияния каждого факторного показателя на эффективность управления человеческими ресурсами в организации.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления человеческими ресурсами, был выбран объем реализации на одного сотрудника. Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления человеческими

ресурсами, стал коэффициент текучести кадров. Для социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами результативным показателем выступил коэффициент мобильности персонала.

Для выбора вида уравнения регрессии необходимо построить график зависимостей фактических данных $y=f(x)$ – поле корреляции – и по расположению точек на графике установить визуально, к какому виду (линейному или нелинейному) можно отнести линию регрессии.

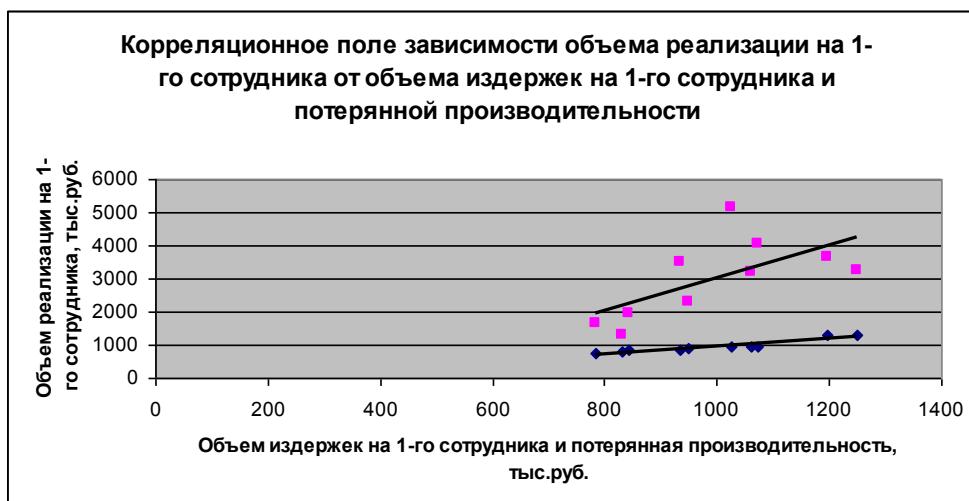


Рис. 26. Корреляционное поле зависимости факторов экономической эффективности управления человеческими ресурсами

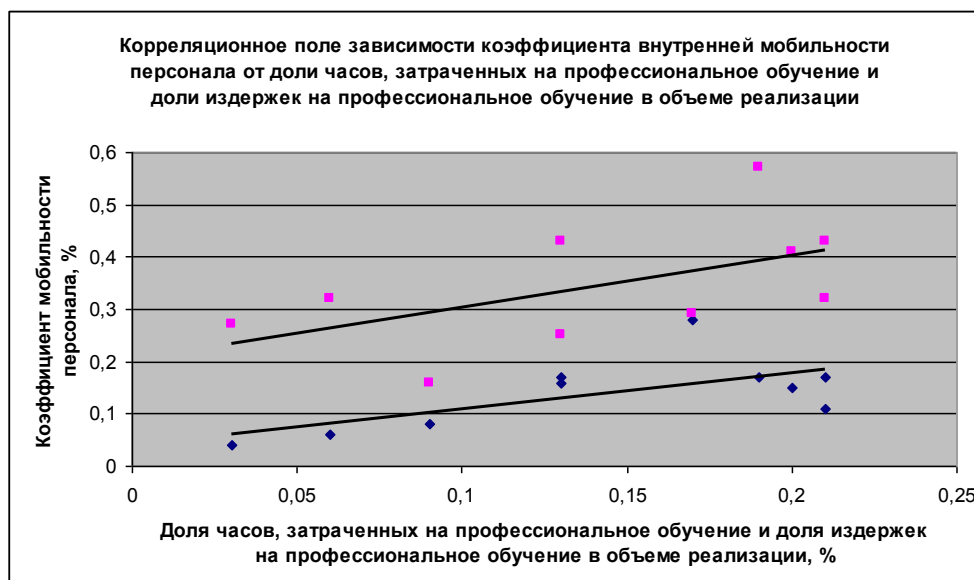


Рис. 27. Корреляционное поле зависимости факторов социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами

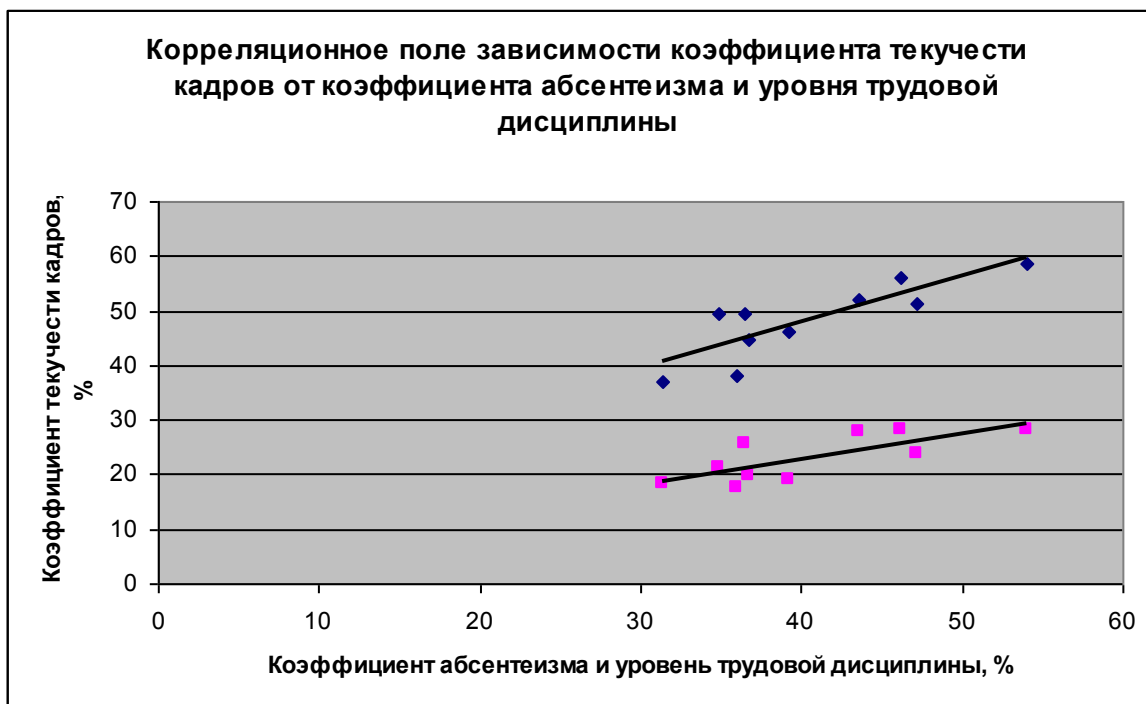


Рис. 28. Корреляционное поле зависимости факторов социальной эффективности управления человеческими ресурсами

Из анализа поля корреляции следует, что зависимость $y=f(x)$ может быть представлена линейным уравнением вида $y_x = a_0 + a_1 \cdot x$.

Для анализа множественной корреляции и регрессии необходимо:

1. Построить линейную модель множественной регрессии. Записать стандартизованное уравнение множественной регрессии. На основе стандартизованных коэффициентов регрессии и средних коэффициентов эластичности ранжировать факторы по степени их влияния на результат.
2. Найти и проанализировать коэффициенты парной, частной и множественной корреляции.
3. Рассчитать скорректированный коэффициент множественной детерминации. Сравнить его с нескорректированным (общим) коэффициентом детерминации.
4. С помощью F – критерия Фишера оценить статистическую надежность уравнения регрессии и коэффициента детерминации $R_{y \times 1 \times 2}^2$.
5. С помощью t – критерия оценить статистическую значимость коэффициентов чистой регрессии.

6. С помощью частных F – критериев Фишера оценить целесообразность включения в уравнение множественной регрессии фактора x_1 после x_2 и фактора x_2 после x_1 .

В табл. 34 представлен расчет множественной корреляции между объемом реализации на одного сотрудника (фактор y), издержками на одного сотрудника (фактор x_1) и объемом потерянной производительности (фактор x_2). В табл. 35 показан расчет коэффициента мобильности персонала (фактор y), доли часов, затраченных на профессиональное обучение (фактор x_1), и доли издержек на профессиональное обучение в объеме реализации (фактор x_2). В табл. 36 отражен расчет коэффициента текучести кадров (фактор y), коэффициента абсентеизма (фактор x_1) и уровня трудовой дисциплины (фактор x_2).

Найдем средние квадратические отклонения признаков экономической, социально-экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсам (табл. 37):

Таблица 37

Результаты расчета среднего квадратического отклонения признаков

Расчетная формула	Полученный показатель	Направление эффективности управления
$\sigma_y = \sqrt{\bar{y}^2 - \bar{y}^2}$	$\sigma_y = \sqrt{1011510 - 989911,57} = 146,96$	экономическая
	$\sigma_y = \sqrt{0,02396 - 0,142^2} = 0,062$	социально-экономическая
	$\sigma_y = \sqrt{1,689,87 - 40,57^2} = 6,63$	социальная
$\sigma_{x_1} = \sqrt{\bar{x}_1^2 - \bar{x}_1^2}$	$\sigma_{x_1} = \sqrt{962287,70 - 928415,11} = 184,04$	экономическая
	$\sigma_{x_1} = \sqrt{0,02369 - 0,139^2} = 0,066$	социально-экономическая
	$\sigma_{x_1} = \sqrt{2381,618 - 48,35^2} = 6,62$	социальная
$\sigma_{x_2} = \sqrt{\bar{x}_2^2 - \bar{x}_2^2}$	$\sigma_{x_2} = \sqrt{10280909 - 9000816,02} = 1131,41$	экономическая
	$\sigma_{x_2} = \sqrt{0,13127 - 0,345^2} = 0,111$	социально-экономическая
	$\sigma_{x_2} = \sqrt{545,913 - 23,01^2} = 4,05$	социальная

Корреляция между объемом реализации на одного сотрудника, издержками на одного сотрудника
и потерянной производительностью в анализируемых организациях

№ п/п	Объем реализации и на 1-го сотрудника, тыс.руб. (y)	Издержки на 1-го сотрудника, тыс.руб. (x1)	Потерянная произ- ть, тыс.руб. (x2)	yx_1	yx_2	x_1x_2	x_1^2	x_2^2	y^2	$\bar{y}$	$y - \bar{y}$	$(y - \bar{y})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	784,78	725,34	1639,07	569232,3	1286309	1188883	526118,1	2686550,5	615879,6	796,5602	-11,7802	138,7741
2	831,47	792,77	1291,63	659164,5	1073952	1023966	628484,3	1668308,1	691342,4	829,2717	2,19834	4,832699
3	843,55	843,3	1947,18	711365,7	1642544	1642057	711154,9	3791510	711576,6	883,0938	-39,5438	1563,709
4	934,39	857,53	3511,32	801267,5	3280942	3011062	735357,7	12329368	873084,7	942,3957	-8,00574	64,09187
5	949,83	921,18	2318,23	874964,4	2201924	2135507	848572,6	5374190,3	902177	945,5894	4,24064	17,98303
6	1025,64	954,36	5133,97	978829,8	5265605	4899656	910803	26357648	1051937	1057,26	-31,62	999,8269
7	1061,78	968,44	3195,41	1028270	3392822	3094563	937876	10210645	1127377	1004,378	57,40188	3294,976
8	1073,19	974,51	4058,92	1045834	4355992	3955458	949669,7	16474832	1151737	1035,956	37,23406	1386,375
9	1195,32	1294,62	3642,78	1547485	4354288	4716016	1676041	13269846	1428790	1230,711	-35,391	1252,52
10	1249,48	1303,38	3262,85	1628547	4076866	4252733	1698799	10646190	1561200	1224,247	25,2328	636,6942
Σ	9949,43	9635,43	30001,36	9844961	30931245	29919901	9622877	102809088	10115101	9949,463	-0,03302	9359,783
Ср. знач.	994,943	963,543	3000,136	984496,1	3093124	2991990	962287,7	10280909	1011510	994,9463	-	935,9783

Корреляция между коэффициентом мобильности персонала, долей часов, затраченных на профессиональное обучение, и долей издержек на профессиональное обучение в объеме реализации в анализируемых организациях

№ п/п	Коэффициент мобильности персонала, % (y)	Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, % (x1)	Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации, % (x2)	$yx1$	$yx2$	$x1x2$	x_1^2	x_2^2	y^2	ƒ	$y - \text{ƒ}$	$(y - \text{ƒ})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0,03	0,04	0,27	0,0012	0,0081	0,0108	0,0016	0,0729	0,0009	0,0732	-0,0432	0,00186624
2	0,06	0,06	0,32	0,0036	0,0192	0,0192	0,0036	0,1024	0,0036	0,0954	-0,0354	0,00125316
3	0,09	0,08	0,16	0,0072	0,0144	0,0128	0,0064	0,0256	0,0081	0,0672	0,0228	0,00051984
4	0,13	0,17	0,25	0,0221	0,0325	0,0425	0,0289	0,0625	0,0169	0,1347	-0,0047	0,0000221
5	0,13	0,16	0,43	0,0208	0,0559	0,0688	0,0256	0,1849	0,0169	0,1728	-0,0428	0,00183184
6	0,17	0,28	0,29	0,0476	0,0493	0,0812	0,0784	0,0841	0,0289	0,2004	-0,0304	0,00092416
7	0,19	0,17	0,57	0,0323	0,1083	0,0969	0,0289	0,3249	0,0361	0,2115	-0,0215	0,00046225
8	0,2	0,15	0,41	0,03	0,082	0,0615	0,0225	0,1681	0,04	0,1629	0,0371	0,00137641
9	0,21	0,11	0,43	0,0231	0,0903	0,0473	0,0121	0,1849	0,0441	0,1473	0,0627	0,00393129
10	0,21	0,17	0,32	0,0357	0,0672	0,0544	0,0289	0,1024	0,0441	0,1515	0,0585	0,00342225
Σ	1,42	1,39	3,45	0,2236	0,5272	0,4954	0,2369	1,3127	0,2396	1,4169	-	0,01560954
Ср. знач.	0,142	0,139	0,345	0,02236	0,05272	0,04954	0,02369	0,13127	0,02396	0,14169	-	0,00156095

Таблица 36

Корреляция между коэффициентом текучести кадров, коэффициентом абсентеизма и уровнем трудовой дисциплины

№ п/п	Коэффициент текучести кадров, % (y)	Коэффициент абсентеизма, % (x1)	Уровень трудовой дисциплины, % (x2)	yx_1	yx_2	x_1x_2	x_1^2	x_2^2	y^2	$\bar{y}$	$y - \bar{y}$	$(y - \bar{y})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	31,43	37,15	18,3	1167,625	575,169	679,845	1380,123	334,89	987,8449	30,54245	0,88755	0,787745003
2	36	38,26	17,6	1377,36	633,6	673,376	1463,828	309,76	1296	31,50158	4,49842	20,2357825
3	36,72	44,72	19,8	1642,118	727,056	885,456	1999,878	392,04	1348,358	37,27176	-0,55176	0,304439098
4	39,23	46,18	19,2	1811,641	753,216	886,656	2132,592	368,64	1538,993	38,54294	0,68706	0,472051444
5	34,91	49,35	21,4	1722,809	747,074	1056,09	2435,423	457,96	1218,708	41,40805	-6,49805	42,2246538
6	36,42	49,56	25,7	1804,975	935,994	1273,692	2456,194	660,49	1326,416	41,72248	-5,30248	28,11629415
7	47,19	51,43	23,8	2426,982	1123,122	1224,034	2645,045	566,44	2226,896	43,31669	3,87331	15,00253036
8	43,6	52,21	27,9	2276,356	1216,44	1456,659	2725,884	778,41	1900,96	44,12843	-0,52843	0,279238265
9	46,21	55,96	28,1	2585,912	1298,501	1572,476	3131,522	789,61	2135,364	47,44568	-1,23568	1,526905062
10	54,03	58,7	28,3	3171,561	1529,049	1661,21	3445,69	800,89	2919,241	49,8711	4,1589	17,29644921
Σ	405,74	483,52	230,1	19987,34	9539,221	11369,494	23816,18	5459,13	16898,78	405,7512	-	126,2460889
Ср. знач.	40,574	48,352	23,01	1998,734	953,9221	1136,9494	2381,618	545,913	1689,878	40,57512	-	12,62460889

Результаты расчета среднего квадратического отклонения признаков будут использованы в построении линейного уравнения множественной регрессии.

I. Параметры линейного уравнения множественной регрессии

$\hat{y} = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$ можно найти с помощью решения системы линейных уравнений относительно неизвестных параметров a , b_1 , b_2 либо воспользоваться готовыми формулами.

Рассчитаем сначала парные коэффициенты корреляции для экономической эффективности управления человеческими ресурсами (табл. 38).

Таблица 38

Результаты расчета парных коэффициентов корреляции, коэффициентов чистой регрессии и уравнения множественной регрессии

Расчетная формула	Полученный показатель	Направление эффективности управления
1. Парные коэффициенты корреляции		
$r_{yx1} = \frac{\text{cov}(y, x_1)}{\sigma_y \cdot \sigma_{x1}}$	$r_{yx1} = \frac{984496,10 - 963,54 \cdot 994,943}{146,96 \cdot 184,04} = 0,95$	экономическая
	$r_{yx1} = \frac{0,02236 - 0,139 \cdot 0,142}{0,062 \cdot 0,066} = 0,641$	социально-экономическая
	$r_{yx1} = \frac{1998,734 - 48,352 \cdot 40,574}{6,63 \cdot 6,62} = 0,84$	социальная
$r_{yx2} = \frac{\text{cov}(y, x_2)}{\sigma_y \cdot \sigma_{x2}}$	$r_{yx2} = \frac{3093124 - 3000,136 \cdot 994,943}{146,96 \cdot 1131,41} = 0,65$	экономическая
	$r_{yx2} = \frac{0,05272 - 0,345 \cdot 0,142}{0,062 \cdot 0,111} = 0,542$	социально-экономическая
	$r_{yx2} = \frac{953,922 - 23,01 \cdot 40,57}{6,63 \cdot 4,05} = 0,767$	социальная
$r_{x1x2} = \frac{\text{cov}(x_1, x_2)}{\sigma_{x1} \cdot \sigma_{x2}}$	$r_{x1x2} = \frac{2991990 - 963,54 \cdot 3000,136}{184,04 \cdot 1131,41} = 0,48$	экономическая
	$r_{x1x2} = \frac{0,04954 - 0,139 \cdot 0,345}{0,066 \cdot 0,111} = 0,216$	социально-экономическая
	$r_{x1x2} = \frac{1136,95 - 48,352 \cdot 23,01}{6,62 \cdot 4,05} = 0,91$	социальная
2. Коэффициенты чистой регрессии и параметр а		
$b_1 = \frac{\sigma_y}{\sigma_{x1}} \cdot \frac{r_{yx1} - r_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}$	$b_1 = \frac{146,96}{184,04} \cdot \frac{0,95 - 0,65 \cdot 0,48}{1 - 0,48^2} = 0,65$	экономическая

	$b_1 = \frac{0,641 - 0,542 \cdot 0,216}{1 - 0,216^2} = 0,51$	социально-экономическая
	$b_1 = \frac{6,63}{6,62} \cdot \frac{0,84 - 0,76 \cdot 0,91}{1 - 0,91^2} = 0,883$	социальная
$b_2 = \frac{\sigma_y}{\sigma_{x2}} \cdot \frac{r_{yx2} - r_{yx1} \cdot r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}$	$b_2 = \frac{146,96}{1131,41} \cdot \frac{0,65 - 0,95 \cdot 0,48}{1 - 0,48^2} = 0,032$	экономическая
	$b_2 = \frac{0,062}{0,111} \cdot \frac{0,542 - 0,641 \cdot 0,216}{1 - 0,216^2} = 0,24$	социально-экономическая
	$b_2 = \frac{6,63}{4,05} \cdot \frac{0,767 - 0,84 \cdot 0,91}{1 - 0,91^2} = 0,03$	социальная
$a = \bar{y} - b_1 \bar{x}_1 - b_2 \bar{x}_2$	$a = 994,943 - 626,303 - 96,004 = 272,639$	экономическая
	$a = 0,142 - 0,071 - 0,083 = -0,012$	социально-экономическая
	$a = 40,574 - 42,694 - 0,690 = -2,81$	социальная
3. Уравнения множественной регрессии		
$\hat{y} = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$	$\hat{y} = 272,639 + 0,65 \cdot x_1 + 0,032 \cdot x_2$	экономическая
	$\hat{y} = -0,012 + 0,51 \cdot x_1 + 0,24 \cdot x_2$	социально-экономическая
	$\hat{y} = -2,81 + 0,883 \cdot x_1 + 0,03 \cdot x_2$	социальная

Для экономической эффективности управления человеческими ресурсами уравнение множественной регрессии имеет следующий вид:

$$\hat{y} = 272,639 + 0,65 \cdot x_1 + 0,032 \cdot x_2.$$

Уравнение регрессии показывает, что при увеличении издержек на персонал на 1 % (при неизменном уровне потерянной производительности) объем реализации на одного сотрудника увеличится на 0,65 тыс.руб., а при росте уровня потерянной производительности на 1% (при неизменном уровне издержек на персонал) объем реализации на одного сотрудника сможет увеличиться всего лишь на 0,032 тыс.руб.

Уравнение множественной регрессии для социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\hat{y} = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2;$$

$$\hat{y} = -0,012 + 0,51 \cdot x_1 + 0,24 \cdot x_2.$$

Уравнение регрессии показывает, что при увеличении доли часов на профессиональное обучение персонала на 1 % (при неизменном уровне доли издержек на профессиональное обучение в объеме реализации) коэффициент

мобильности персонала увеличится на 51%, а при росте доли издержек на профессиональное обучение на 1% (при неизменном уровне доли часов на профессиональное обучение персонала) коэффициент мобильности сможет увеличиться на 24%.

Уравнение множественной регрессии для социальной эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\bar{y} = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2;$$

$$\bar{y} = -2,81 + 0,883 \cdot x_1 + 0,03 \cdot x_2.$$

Уравнение регрессии показывает, что при увеличении коэффициента абсентеизма на 1 % (при неизменном уровне трудовой дисциплины) коэффициент текучести кадров увеличится на 83,3%, а при росте уровня трудовой дисциплины на 1% (при неизменном уровне коэффициента абсентеизма) коэффициент текучести кадров сможет увеличиться на 3%.

После нахождения уравнения регрессии определим теоретическое значение результативного признака и остаточной дисперсии.

1. Остаточная дисперсия для экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\sigma_{ост}^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n} = \frac{9359,783}{10} = 935,97.$$

Коэффициенты b_1 и b_2 стандартизованного уравнения регрессии $\bar{y} = \beta_1 t_{x1} + \beta_2 t_{x2} + \varepsilon$ находятся по формуле.

$$\beta_1 = b_1 \cdot \frac{\sigma_{x1}}{\sigma_y} = 0,65 \cdot \frac{184,04}{146,96} = 0,814;$$

$$\beta_2 = b_2 \cdot \frac{\sigma_{x2}}{\sigma_y} = 0,032 \cdot \frac{1131,41}{146,96} = 0,246.$$

То есть уравнение будет выглядеть следующим образом:

$$\bar{y} = 0,814 \cdot t_{x1} + 0,246 \cdot t_{x2}.$$

Так как стандартизованные коэффициенты регрессии можно сравнивать между собой, то можно сказать, что увеличение издержек на одного сотрудника

оказывает большее влияние на увеличение объема реализации на одного сотрудника, чем рост потерянной производительности.

2. Остаточная дисперсия для социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\sigma_{ост}^2 = \frac{\sum (y - \hat{y})^2}{n} = \frac{0,1560954}{10} = 0,016.$$

Коэффициенты b_1 и b_2 стандартизованного уравнения регрессии:

$$\beta_1 = b_1 \cdot \frac{\sigma_{x1}}{\sigma_y} = 0,51 \cdot \frac{0,066}{0,062} = 0,543;$$

$$\beta_2 = b_2 \cdot \frac{\sigma_{x2}}{\sigma_y} = 0,24 \cdot \frac{0,111}{0,062} = 0,429.$$

То есть уравнение будет выглядеть следующим образом:

$$\hat{\epsilon}_y = \beta_1 \cdot t_{x1} + \beta_2 \cdot t_{x2};$$

$$\hat{\epsilon}_y = 0,543 \cdot t_{x1} + 0,429 \cdot t_{x2}.$$

Можно сказать, что увеличение доли часов на профессиональное обучение персонала оказывает большее влияние на коэффициент мобильности персонала, чем доля издержек на профессиональное обучение в общем объеме реализации.

3. Остаточная дисперсия для социальной эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\sigma_{ост}^2 = \frac{\sum (y - \hat{y})^2}{n} = \frac{126,246}{10} = 12,624.$$

Коэффициенты b_1 и b_2 стандартизованного уравнения регрессии:

$$\beta_1 = b_1 \cdot \frac{\sigma_{x1}}{\sigma_y} = 0,883 \cdot \frac{6,62}{6,63} = 0,881;$$

$$\beta_2 = b_2 \cdot \frac{\sigma_{x2}}{\sigma_y} = 0,03 \cdot \frac{4,05}{6,63} = 0,018.$$

То есть уравнение будет выглядеть следующим образом:

$$\hat{\epsilon}_y = \beta_1 \cdot t_{x1} + \beta_2 \cdot t_{x2};$$

$$\hat{\epsilon}_y = 0,881 \cdot t_{x1} + 0,018 \cdot t_{x2}.$$

Увеличение коэффициента абсентеизма оказывает большее влияние на коэффициент текучести кадров, чем увеличение уровня трудовой дисциплины.

Сравнивать влияние факторов на результат можно также с помощью средних коэффициентов эластичности по формуле.

$$\bar{\varepsilon}_i = b_i \cdot \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}_i}.$$

Вычислим коэффициенты эластичности для экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\bar{\varepsilon}_1 = 0,65 \cdot \frac{963,543}{994,943} = 0,629 \text{ и } \bar{\varepsilon}_2 = 0,032 \cdot \frac{3000,136}{994,943} = 0,096.$$

Увеличение только объема издержек на одного сотрудника (от своего среднего значения) или только рост потерянной производительности на 1% увеличивает в среднем объем реализации на одного сотрудника на 0,63% или 0,096% соответственно. Таким образом, подтверждается большее влияние на результат у фактора x_1 , чем фактора x_2 .

Расчет коэффициентов эластичности для социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\bar{\varepsilon}_1 = 0,51 \cdot \frac{0,139}{0,142} = 0,49 \text{ и } \bar{\varepsilon}_2 = 0,24 \cdot \frac{0,345}{0,142} = 0,58.$$

Увеличение только доли часов на профессиональное обучение персонала (от своего среднего значения) или только рост доли издержек на профессиональное обучение в общем объеме реализации на 1% увеличивает в среднем коэффициент мобильности персонала на 49% или 58% соответственно. Таким образом, по анализу коэффициента эластичности видно, что большее влияние на результат у оказывает фактор x_2 , чем фактор x_1 .

Коэффициенты эластичности для социальной эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\bar{\varepsilon}_1 = 0,883 \cdot \frac{48,352}{40,574} = 1,05 \text{ и } \bar{\varepsilon}_2 = 0,03 \cdot \frac{23,01}{40,574} = 0,02.$$

Увеличение только коэффициента абсентеизма (от своего среднего значения) или только рост уровня трудовой дисциплины на 1% увеличивает в среднем коэффициент текучести кадров на 105% или 2% соответственно. Таким

образом, по анализу коэффициента эластичности видно, что большее влияние на результат y оказывает фактор x_1 , чем фактор x_2 .

II. Коэффициенты парной корреляции мы уже нашли. Для экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

1. $r_{yx1} = 0,95$, $r_{yx2} = 0,65$, $r_{x1x2} = 0,48$ - экономическая эффективность.

2. $r_{yx1} = 0,641$, $r_{yx2} = 0,542$, $r_{x1x2} = 0,216$ - социально-экономическая эффективность.

3. $r_{yx1} = 0,84$, $r_{yx2} = 0,76$, $r_{x1x2} = 0,91$ - социальная эффективность.

Они указывают на весьма сильную связь каждого фактора с результатом, а также достаточно сильную межфакторную зависимость (факторы x_1 и x_2 являются неколлинеарными, т.к. $r_{x1x2} = 0,48 < 0,7$; $r_{x1x2} = 0,216 < 0,7$; $r_{x1x2} = 0,91 > 0,7$ – факторы являются коллинеарными, следовательно один нужно исключить).

Частные коэффициенты корреляции характеризуют тесноту связи между результатом и соответствующим фактором при элиминировании (устранении влияния) других факторов, включенных в уравнение регрессии.

При двух факторах частные коэффициенты корреляции рассчитываются следующим образом:

для экономической эффективности управления человеческими ресурсами.

$$r_{yx1x2} = \frac{r_{yx1} - r_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{(1 - r_{yx2}^2) \cdot (1 - r_{x1x2}^2)}} = \frac{0,95 - 0,65 \cdot 0,48}{\sqrt{0,5775 \cdot 0,7696}} = 0,957;$$

$$r_{yx2x1} = \frac{r_{yx2} - r_{yx1} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{(1 - r_{yx1}^2) \cdot (1 - r_{x1x2}^2)}} = \frac{0,65 - 0,95 \cdot 0,48}{\sqrt{0,0975 \cdot 0,7696}} = 0,710;$$

для социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$r_{yx1x2} = \frac{r_{yx1} - r_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{(1 - r_{yx2}^2) \cdot (1 - r_{x1x2}^2)}} = \frac{0,641 - 0,542 \cdot 0,216}{\sqrt{(1 - 0,542^2) \cdot (1 - 0,216^2)}} = 0,638;$$

$$r_{yx2x1} = \frac{r_{yx2} - r_{yx1} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{(1-r_{yx1}^2) \cdot (1-r_{x1x2}^2)}} = \frac{0,542 - 0,641 \cdot 0,216}{\sqrt{(1-0,641^2) \cdot (1-0,216^2)}} = 0,539;$$

для социальной эффективности управления человеческими ресурсами.

$$r_{yx1x2} = \frac{r_{yx1} - r_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{(1-r_{yx2}^2) \cdot (1-r_{x1x2}^2)}} = \frac{0,84 - 0,76 \cdot 0,91}{\sqrt{(1-0,76^2) \cdot (1-0,91^2)}} = 0,55;$$

$$r_{yx2x1} = \frac{r_{yx2} - r_{yx1} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{(1-r_{yx1}^2) \cdot (1-r_{x1x2}^2)}} = \frac{0,77 - 0,84 \cdot 0,91}{\sqrt{(1-0,84^2) \cdot (1-0,91^2)}} = 0,045.$$

Если сравнить коэффициенты парной и частной корреляции, то можно увидеть, что из-за высокой межфакторной зависимости коэффициенты парной корреляции дают завышенные оценки тесноты связи.

Коэффициент множественной корреляции можно определить через матрицы парных коэффициентов корреляции:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{\sum \beta_i \cdot r_{yxi}} \text{ или } R_{yx1x2} = \sqrt{1 - \frac{\Delta r}{\Delta r_{11}}}, \text{ где}$$

$$\Delta r = \begin{vmatrix} 1 & r_{yx1} & r_{yx2} \\ r_{yx1} & 1 & r_{x1x2} \\ r_{yx2} & r_{x2x1} & 1 \end{vmatrix}$$

- определить матрицы парных коэффициентов корреляции;

$$\Delta r_{11} = \begin{vmatrix} 1 & r_{x1x2} \\ r_{x2x1} & 1 \end{vmatrix}$$

- определить матрицы межфакторной корреляции.

Найдем матрицы для экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\Delta r = \begin{vmatrix} 1 & 0,95 & 0,65 \\ 0,95 & 1 & 0,48 \\ 0,65 & 0,48 & 1 \end{vmatrix} = 1 + 0,2964 + 0,2964 - 0,4225 - 0,2304 - 0,9025 = 0,0374;$$

$$\Delta r_{11} = \begin{vmatrix} 1 & 0,48 \\ 0,48 & 1 \end{vmatrix} = 1 - 0,2304 = 0,7696.$$

Коэффициент множественной корреляции:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{\sum \beta_i \cdot r_{yxi}} = \sqrt{0,814 \cdot 0,95 + 0,246 \cdot 0,65} = 0,966.$$

Коэффициент множественной корреляции указывает на весьма сильную связь всего набора факторов с результатом.

Найдем матрицы для социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\Delta r = \begin{vmatrix} 1 & 0,641 & 0,542 \\ 0,641 & 1 & 0,216 \\ 0,542 & 0,216 & 1 \end{vmatrix} = 1 + 0,075 + 0,075 - 0,293 - 0,046 - 0,411 = 0,4;$$

$$\Delta r_{11} = \begin{vmatrix} 1 & 0,216 \\ 0,216 & 1 \end{vmatrix} = 1 - 0,046 = 0,954.$$

Коэффициент множественной корреляции:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{1 - \frac{\Delta r}{\Delta r_{11}}} = \sqrt{1 - \frac{0,4}{0,954}} = 0,76.$$

Коэффициент множественной корреляции указывает на весьма сильную связь всего набора факторов с результатом.

Найдем матрицы для социальной эффективности управления человеческими ресурсами:

$$\Delta r = \begin{vmatrix} 1 & 0,84 & 0,77 \\ 0,84 & 1 & 0,91 \\ 0,77 & 0,91 & 1 \end{vmatrix} = 1 + 0,58 + 0,58 - 0,59 - 0,82 - 0,71 = 0,04;$$

$$\Delta r_{11} = \begin{vmatrix} 1 & 0,91 \\ 0,91 & 1 \end{vmatrix} = 1 - 0,82 = 0,18.$$

Коэффициент множественной корреляции:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{1 - \frac{\Delta r}{\Delta r_{11}}} = \sqrt{1 - \frac{0,04}{0,18}} = 0,88.$$

Коэффициент множественной корреляции указывает на весьма сильную связь всего набора факторов с результатом.

III. Нескорректированный коэффициент множественной детерминации

$R_{yx1x2}^2 = 0,966^2 = 0,933$ (экономическая эффективность), $R_{yx1x2}^2 = 0,76^2 = 0,577$ (социально-экономическая эффективность), $R_{yx1x2}^2 = 0,88^2 = 0,774$ (социальная эффективность) оценивает долю дисперсии результата за счет представленных в уравнении факторов в общей вариации результата. Здесь эта доля составляет

93,3% (экономическая эффективность), 57,7% (социально-экономическая эффективность), 77,4% (социальная эффективность) и указывает на весьма высокую степень обусловленности вариации результата вариацией факторов, иными словами – на весьма тесную связь факторов с результатом.

Скорректированный коэффициент множественной детерминации определяет тесноту связи с учетом степеней свободы общей и остаточной дисперсий. Он дает такую оценку тесноты связи, которая не зависит от числа факторов и поэтому может сравниваться по разным моделям с разным числом факторов:

1. Экономическая эффективность:

$$\bar{R}^2 = 1 - (1 - R^2) \cdot \frac{(n-1)}{(n-m-1)} = 1 - (1 - 0,933) \cdot \frac{(10-1)}{(10-2-1)} = 0,914.$$

2. Социально-экономическая эффективность:

$$\bar{R}^2 = 1 - (1 - R^2) \cdot \frac{(n-1)}{(n-m-1)} = 1 - (1 - 0,577) \cdot \frac{(10-1)}{(10-2-1)} = 0,457.$$

3. Социальная эффективность:

$$\bar{R}^2 = 1 - (1 - R^2) \cdot \frac{(n-1)}{(n-m-1)} = 1 - (1 - 0,774) \cdot \frac{(10-1)}{(10-2-1)} = 0,711.$$

Рассчитанные коэффициенты указывают на весьма высокую (более 91,4%, 45,7%, 71,1%) детерминированность результата у в модели факторами x_1 и x_2 .

IV. Оценку надежности уравнения регрессии в целом и показателя тесноты связи R_{yx1x2} дает F -критерий Фишера:

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{n - m - 1}{m}.$$

1. Экономическая эффективность: $F_{факт} = \frac{0,966^2}{1 - 0,966^2} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{2} = 48,74.$

2. Социально-экономическая эффективность:

$$F_{факт} = \frac{0,577}{1 - 0,577} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{2} = 4,774.$$

3. Социальная эффективность: $F_{факт} = 12,005.$

В нашем случае сравнение фактического значения с табличным выглядит следующим образом:

1. Экономическая эффективность управления: $F_{\text{факт}} = 48,74 > F_{\text{табл}} = 4,10$.
2. Социально-экономическая эффективность: $F_{\text{факт}} = 4,774 > F_{\text{табл}} = 4,10$.
3. Социальная оценка эффективности: $F_{\text{факт}} = 12,005 > F_{\text{табл}} = 4,10$.

Во всех представленных случаях вероятность случайно получить такое значение F – критерия не превышает допустимый уровень значимости 5%. Следовательно, полученные значения неслучайны, они сформировались под влиянием существенных факторов. Полученный результат подтверждает статистическую значимость всех уравнений и показателей тесноты связи R_{yx1x2} .

V. Оценим статистическую значимость параметров чистой регрессии с помощью t – критерия Стьюдента. Рассчитаем стандартные ошибки коэффициентов регрессии по формулам для экономической эффективности управления человеческими ресурсами:

$$m_{b1} = \frac{\sigma_y \cdot \sqrt{1 - R_{yx1x2}^2}}{\sigma_{x1} \cdot \sqrt{1 - r_{x1x2}^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{n-3}} = \frac{146,96 \cdot \sqrt{1 - 0,966^2}}{184,04 \cdot \sqrt{1 - 0,48^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{10-3}} = 0,089;$$

$$m_{b2} = \frac{\sigma_y \cdot \sqrt{1 - R_{yx1x2}^2}}{\sigma_{x2} \cdot \sqrt{1 - r_{x1x2}^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{n-3}} = \frac{146,96 \cdot \sqrt{1 - 0,966^2}}{1131,41 \cdot \sqrt{1 - 0,7696}} \cdot \frac{1}{\sqrt{10-3}} = 0,014.$$

Фактические значения t – критерия Стьюдента:

$$t_{b1} = \frac{b_1}{m_{b1}} = \frac{0,65}{0,089} = 7,30 \quad \text{и} \quad t_{b2} = \frac{b_2}{m_{b2}} = \frac{0,032}{0,014} = 2,28.$$

Табличное значение критерия при уровне значимости $\alpha = 0,05$ и числе степеней свободы $k = 7$ составит $t_{\text{табл}} = 2,3646$.

Таким образом, признается статистическая значимость параметра $b1$, т.к.

$t_{b1} > t_{\text{табл}}$, и случайная природа формирования параметра $b2$, т.к. $t_{b2} < t_{\text{табл}}$.

Статистическая значимость параметров чистой регрессии рассчитана с помощью t –критерия Стьюдента для социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами. Рассчитаем стандартные ошибки коэффициентов регрессии по формулам:

$$m_{b1} = \frac{\sigma_y \cdot \sqrt{1 - R_{yx1x2}^2}}{\sigma_{x1} \cdot \sqrt{1 - r_{x1x2}^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{n-3}} = \frac{0,062 \cdot \sqrt{1-0,577}}{0,066 \cdot \sqrt{1-0,0046}} \cdot \frac{1}{\sqrt{10-3}} = 0,023;$$

$$m_{b2} = \frac{\sigma_y \cdot \sqrt{1 - R_{yx1x2}^2}}{\sigma_{x2} \cdot \sqrt{1 - r_{x1x2}^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{n-3}} = \frac{0,0403}{0,1106} \cdot \frac{1}{\sqrt{10-3}} = 0,137.$$

Фактические значения t – критерия Стьюдента:

$$t_{b1} = \frac{b_1}{m_{b1}} \quad \text{и} \quad t_{b2} = \frac{b_2}{m_{b2}};$$

$$t_{b1} = \frac{b_1}{m_{b1}} = \frac{0,51}{0,023} = 22,17 \quad \text{и} \quad t_{b2} = \frac{b_2}{m_{b2}} = \frac{0,24}{0,137} = 1,75.$$

Табличное значение критерия при уровне значимости $\alpha = 0,05$ и числе степеней свободы $k = 7$ составит $t_{\text{табл}} = 2,36$.

Таким образом, признается статистическая значимость параметра $b1$, т.к.

$t_{b1} > t_{\text{табл}}$, и случайная природа формирования параметра $b2$, т.к. $t_{b2} < t_{\text{табл}}$.

Рассчитаем стандартные ошибки коэффициентов регрессии для социальной эффективности управления человеческими ресурсами:

$$m_{b1} = \frac{\sigma_y \cdot \sqrt{1 - R_{yx1x2}^2}}{\sigma_{x1} \cdot \sqrt{1 - r_{x1x2}^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{n-3}} = \frac{0,63 \cdot \sqrt{1-0,774}}{0,62 \cdot \sqrt{1-0,91^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{10-3}} = 0,41;$$

$$m_{b2} = \frac{\sigma_y \cdot \sqrt{1 - R_{yx1x2}^2}}{\sigma_{x2} \cdot \sqrt{1 - r_{x1x2}^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{n-3}} = \frac{3,15}{1,74} \cdot 0,37 = 0,67.$$

Фактические значения t – критерия Стьюдента:

$$t_{b1} = \frac{b_1}{m_{b1}} \quad \text{и} \quad t_{b2} = \frac{b_2}{m_{b2}};$$

$$t_{b1} = \frac{b_1}{m_{b1}} = \frac{0,883}{0,41} = 2,15 \quad \text{и} \quad t_{b2} = \frac{b_2}{m_{b2}} = \frac{0,03}{0,67} = 0,045.$$

Табличное значение критерия при уровне значимости $\alpha = 0,05$ и числе степеней свободы $k = 7$ составит $t_{\text{табл}} = 1,89$.

Таким образом, признается статистическая значимость параметра $b1$, т.к.

$t_{b1} > t_{\text{табл}}$, и случайная природа формирования параметра $b2$, т.к. $t_{b2} < t_{\text{табл}}$.

VII. С помощью частных F -критериев Фишера оценим целесообразность включения в уравнение множественной регрессии фактора x_1 после x_2 и фактора x_2 после x_1 с помощью формул

$$F_{x_1} = \frac{R^2_{yx1x2} - R^2_{yx2}}{1 - R^2_{yx1x2}} \cdot \frac{n - m - 1}{1} \text{ и } F_{x_2} = \frac{R^2_{yx1x2} - R^2_{yx2}}{1 - R^2_{yx1x2}} \cdot \frac{n - m - 1}{1}.$$

Найдем R^2_{yx1} и R^2_{yx2} (для экономической эффективности):

$$R^2_{yx1} = r^2_{yx1} = 0,95^2 = 0,9025 \text{ и } R^2_{yx2} = r^2_{yx2} = 0,65^2 = 0,4225.$$

Имеем следующее:

$$F_{x_1} = \frac{0,914 - 0,4225}{1 - 0,914} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{1} = 40,005 \text{ и } F_{x_2} = \frac{0,914 - 0,9025}{1 - 0,914} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{1} = 0,938.$$

Получили, что $F_{x_2} = 0,938 < F_{табл} = 2,364$ ($\alpha = 0,05$; $k = 7$).

Для социально-экономической эффективности:

$$R^2_{yx1} = r^2_{yx1} = 0,542^2 = 0,294 \text{ и } R^2_{yx2} = r^2_{yx2} = 0,641^2 = 0,411.$$

Имеем следующее:

$$F_{x_1} = \frac{0,577 - 0,294}{1 - 0,577} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{1} = 4,683 \text{ и } F_{x_2} = \frac{0,577 - 0,411}{1 - 0,577} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{1} = 2,744.$$

Получили, что $F_{x_2} = 2,744 < F_{табл} = 4,35$ ($\alpha = 0,05$; $k = 7$).

Для социальной эффективности:

$$R^2_{yx1} = r^2_{yx1} = 0,84^2 = 0,705 \text{ и } R^2_{yx2} = r^2_{yx2} = 0,77^2 = 0,593.$$

Имеем следующее:

$$F_{x_1} = \frac{0,774 - 0,593}{1 - 0,774} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{1} = 5,6 \text{ и } F_{x_2} = \frac{0,774 - 0,705}{1 - 0,774} \cdot \frac{10 - 2 - 1}{1} = 2,17.$$

Получили, что $F_{x_2} = 2,17 < F_{табл} = 4,10$ ($\alpha = 0,05$; $k = 10$).

Следовательно, включение в модель фактора x_2 после того, как в модель включен фактор x_1 , статистически нецелесообразно: прирост факторной дисперсии за счет дополнительного признака x_2 оказывается незначительным, несущественным; фактор x_2 включать в уравнение после фактора x_1 не следует.

Если поменять первоначальный порядок включения факторов в модель и рассмотреть вариант включения x_1 после x_2 , то результат расчета частного F -

критерия для x_1 будет иным. $F_{x_1} = 40,005 > F_{табл} = 2,364$ (экономическая эффективность), $F_{x_1} = 4,683 > F_{табл} = 4,35$ (социально-экономическая эффективность), $F_{x_1} = 5,6 > F_{табл} = 4,10$ (социальная эффективность) т.е. вероятность его случайного формирования меньше принятого стандарта $\alpha = 0,05$ (5%). Следовательно, значение частного F -критерия для дополнительно включенного фактора x_1 неслучайно, является статистически значимым, надежным, достоверным: прирост факторной дисперсии за счет дополнительного фактора x_1 является существенным. Фактор x_1 должен присутствовать в уравнении, в том числе в варианте, когда он дополнительно включается после фактора x_2 .

Множественная модель с факторами x_1 и x_2 с $R_{yx1x2}^2 = 0,88^2 = 0,774$ содержит неинформативный фактор x_2 . Если исключить фактор x_2 , то можно ограничиться уравнением парной регрессии:

$$\hat{y} = a + b_1 \cdot x_1.$$

Найдем параметры:

$$\beta_1 = \frac{1998,734 - 48,352 \cdot 40,574}{4,05} = 9,11;$$

$$a = \bar{y} - b_1 \bar{x}_1 = 40,574 - 9,11 \cdot 48,352 = -399,91.$$

Таким образом:

$$\hat{y} = -399,91 + 9,11 \cdot x_1 ; r_{yx1}^2 = 0,84^2 = 0,71.$$

В модель лучше включить фактор x_1 , а фактор x_2 исключить, так как этот фактор оказался малоинформативным.

Таким образом, построение моделей множественной корреляции и регрессии позволило оценить значимость каждого проанализированного фактора, влияющего на эффективность управления человеческими ресурсами. С помощью эконометрической оценки была установлена степень влияния факторов на экономическую, социально-экономическую и социальную эффективность управления человеческими ресурсами. В третьей главе диссертационной работы будут описаны механизмы, направленные на

повышение эффективности управления человеческими ресурсами, разработанные с учетом проведенного анализа.

Выводы по 2 главе.

1. За период 2011–2015 гг. среднесписочная численность работников, занятых в строительных организациях России, незначительно возросла (на 4,7%). Обусловлено это постоянным движением рабочей силы. Численность выбывших из года в год значительно превышает показатель принятых на работу. Одной из причин высокой текучести кадров являются вредные и опасные условия труда, в которых приходится работать персоналу строительных организаций. Нередко выполнение определенных видов строительных работ заканчивается производственными травмами.

2. Динамика численности строительных предприятий за период 2010–2015 гг. является положительной. Количество строительных предприятий за пять лет возросло на 19,9%. Преобладает частная форма собственности, и именно на ее долю приходится 89,8% объема выполненных работ. Оценка факторов, ограничивающих деловую активность строительных организаций, показала, что основными являются: высокий уровень налогообложения, конкуренция со стороны других строительных организаций, недостаток высококвалифицированных рабочих.

3. В рамках диссертационного исследования проведен мониторинг практики управления человеческими ресурсами следующих строительных организаций: ООО «Новотех», ОАО «Пензастрой», ООО ПКФ «Термодом», ООО «Рисан», ООО «Строй-тех», ООО «SKM-group», ООО «Монолит-строй», ООО «Стройзаказчик», ООО «Триплан», ООО «Фундамент».

В исследовании приняли участие 573 человека, среди которых: 97 чел. руководителей и их заместителей, 185 чел. линейных руководителей и специалистов, 291 чел. рабочих строительных организаций. Среди опрошенных 77,1% мужчин, 22,9% женщин.

Выполненный в диссертационном исследовании мониторинг практики управления человеческими ресурсами на примере строительных организаций

г. Пензы включил в себя анализ уровня текучести кадров, состояние трудовой дисциплины, развитие персонала, стимулирование и мотивация персонала, уровень инвестиций в персонал, удовлетворенность трудовой деятельностью. Для оценки практики управления человеческими ресурсами был проведен анкетный опрос.

4. Руководителям строительных организаций приходится управлять достаточно большим количеством подчиненных. Большинство руководителей, а именно 72%, считают, что их уровень управления персоналом средний. Немногие руководители знают об инновационном способе управления человеческими ресурсами – контроллинге персонала. 12% руководителей знают достаточно хорошо. Инновационность, нововведения не всегда воспринимаются в коллективах хорошо, возможно по этой причине руководители стараются избегать данного метода в управлении.

5. Руководители считают, что наиболее важными в процессе управления являются показатели «Постановка и разъяснение целей и задач для подразделения (отдела, бригады) организации руководителем», «Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации лично для себя». Такой показатель, как «Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации для своих подчиненных», наименее важным. В этом случае мнения руководителей, специалистов и рабочих расходятся. 36% руководителей предпочитают авторитарный стиль, 56% руководителей применяет демократический стиль управления. Либеральным стилем пользуются всего лишь 5% руководителей, что говорит о том, что данный стиль не внушает им доверия.

6. В анализируемых строительных организациях преобладает высокий уровень текучести кадров, что обусловлено следующими причинами: тяжелые условия труда, отсутствие мотивации в работе, напряженные отношения в коллективе, низкая заработная плата, отсутствие перспектив развития. 61% руководителей следят за тем, как изменяется уровень текучести кадров на протяжении определенного момента времени. Общая величина потерь

экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, по различным оценкам составляет: затраты на замену рабочих – 7–12% их годовой заработной платы; специалистов – 18–30%; управляющих – 20–100%.

7. От одного до трёх раз в месяц в строительных организациях случаются нарушения трудовой деятельности. В 27% случаев нарушений нарушителями являются люди в возрасте до 25 лет и в 34% случаев – имеющие стаж работы от 1 до 5 лет в определенной организации. Среди мужчин 87 % нарушителей, среди женщин 13 % нарушителей трудовой дисциплины. Чаще всего встречаются прогулы, опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва, хищение рабочего имущества, выполнение своих рабочих обязанностей не в полном объеме, не в соответствии с установленными критериями качества, умышленная порча оборудования, нарушения правил охраны труда.

8. В основном в строительной сфере работают люди с полным средним образованием, а именно 37%. Высшее образование в большинстве случаев имеют руководители организации – 64%, специалисты – 56%. В строительстве работают люди даже с неполным средним образованием – 12%. Профессиональным развитием специалистам приходится заниматься самостоятельно, так как в анализируемых организациях не составляют стратегические планы развития персонала. Каждые пять лет предпочитают повышать свою квалификацию 37,1% руководителей, 30,8% специалистов и 48% рабочих. 7,2% руководителей считают, что для их должности не требуется повышение квалификации. Многие специалисты и рабочие не желают повышать свою квалификацию за счет собственных средств.

9. В строительных предприятиях существует благоприятная рабочая атмосфера, дружный коллектив, взаимопомощь и взаимовыручка. 35,1% руководителей находятся в дружеских взаимоотношениях со своими подчиненными. 64,9% руководителей предпочитают выстраивать деловые отношения с подчиненными. 36% руководителей всегда оказывают помощь своему персоналу. Специалисты и рабочие не всегда бывают удовлетворены

формой и размером поощрения. По результатам исследования, полностью удовлетворены свои трудом 63% работников. Причинами неудовлетворенности трудом рабочих являются: тяжелые условия труда, низкая заработная плата, слабое моральное и материальное стимулирование, отсутствие перспектив развития, отсутствие перспектив повышения в должности.

10. Для определения воздействия на эффективность управления человеческими ресурсами тех или иных факторов был использован метод экспертных оценок. В роли экспертов выступили 25 высококвалифицированных специалистов (руководители, заместители руководителей, начальники отделов) строительных организаций. С помощью экспертного опроса были выявлены факторы, оказывающие влияние на эффективность управления человеческими ресурсами: экономические, социальные, организационные, психологические. Проведение эконометрической оценки выявленных факторов позволило установить наличие тесной взаимосвязи между ними.

Выявленные особенности практики управления человеческими ресурсами в строительных организациях позволили сформулировать рекомендации по повышению эффективности управления данным процессом. Суть рекомендаций заключается в разработке системы и механизмов управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала, а также методических рекомендаций по оценке эффективности управления человеческими ресурсами организации.

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ И МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА

3.1. Моделирование системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала

Обеспечение эффективного использования человеческих ресурсов является актуальной проблемой для всех строительных организаций и не только. Трудности, возникающие в процессе управления и использования человеческих ресурсов, подталкивают к поиску резервов улучшения использования человеческих ресурсов, заставляют разрабатывать новую кадровую политику и тактику, внедрять основные направления перестройки работы кадровых служб предприятий строительной отрасли в современных условиях.

Комплексный анализ практики управления человеческими ресурсами в строительных организациях свидетельствует о том, что система управления человеческими ресурсами несовершенна.

На основе материалов исследования разработана модель системы управления человеческими ресурсами в строительных организациях. Модель отображает взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на функционирование разработанной системы, на конечные результаты работы системы при условии эффективного взаимодействия между её участниками (субъектов и объектов управления) (рис. 29).

Под управлением человеческими ресурсами понимается целенаправленное и непрерывное воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на объект управления (управляемую подсистему) с помощью разработанных механизмов управления, направленное на создание оптимальных условий повышения эффективности управления человеческими ресурсами в организациях.

Понятие «система» включает в себя множество элементов и их связей с внутренней и внешней средой.

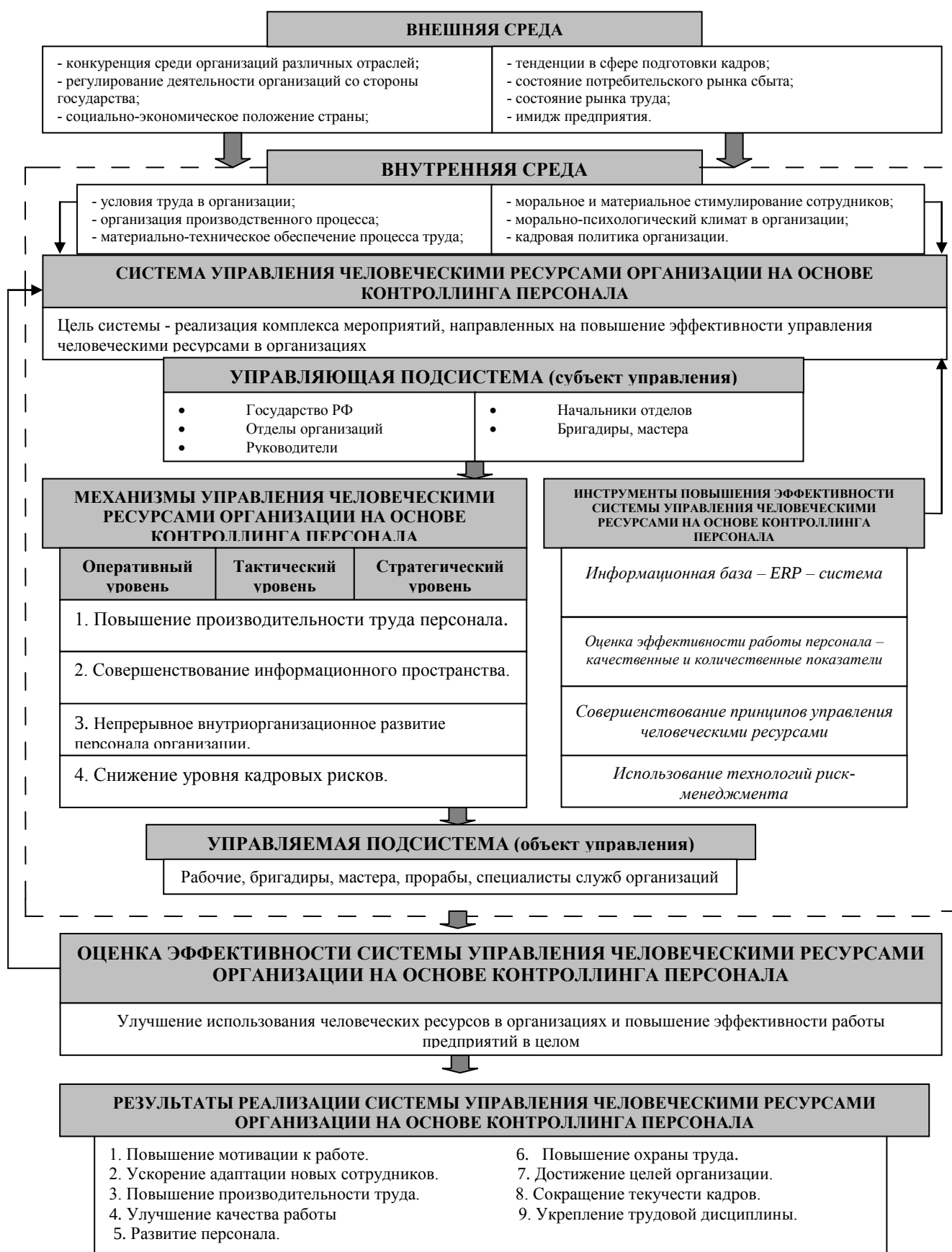


Рис. 29. Модель системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала

На этой основе система становится целенаправленной, целостной. Любая система должна состоять из иерархии уровней управления, в которой прослеживаются связи между всеми составляющими ее элементами (как вертикальные, так и горизонтальные), должна быть правильно структурирована. Для того чтобы эффективно работать, системе необходимо управление.

Управление в социальных системах – это управление людьми. Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления, которая является объектом изучения социальных наук. В нашем случае имеет место управление человеческими ресурсами в строительных организациях.

По мнению Кибанова А.Я., построение системы управления основывается на следующих закономерностях (рис. 30).



Рис. 30. Закономерности построения системы управления

Опишем представленные закономерности более подробно.

Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

Системность формирования системы управления человеческими ресурсами требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления человеческими ресурсами предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.

Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления человеческими ресурсами. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к изменению пропорций в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом.

Пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также

оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

Необходимое разнообразие системы управления человеческими ресурсами означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

Изменение состава и содержания функций управления человеческими ресурсами предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления человеческими ресурсами состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Протекание процессов управления персоналом является результатом действия разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую силу. Отсюда следует *необходимость единства действий закономерностей управления персоналом*.

Тесную взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом можно увидеть на следующем примере. Закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, изменяя состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и

соотношения централизации и децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом.

Приведем основные закономерности, связанные с межличностными отношениями.

Закономерность неопределенности отклик. Ее суть — в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различий в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

Неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки. Смысл этой закономерности состоит в том, что один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Закономерность искажения смысла информации действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса.

Закономерность психологической самозащиты вытекает из того, что каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью, а придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом такого поведения человека является сохранение личного статуса, чувство собственного достоинства.

Закономерности управления человеческими ресурсами действуют объективно, не завися от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их воздействия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует

дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Закономерности управления человеческими ресурсами пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации.

Отметим, что еще не все закономерности управления человеческими ресурсами глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия экономических законов развития. По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

Система управления человеческими ресурсами в организациях должна носить комплексный характер и опираться на конкретные направления деятельности:

1. Экономическое направление (минимизация затрат, повышение эффективности деятельности персонала).
2. Организационное направление (создание условий для внедрения и эффективного функционирования инноваций и их развитие).
3. Социальное направление (создание благоприятных условий для разработки и внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию процесса подбора и развития персонала).
4. Психологическое направление (формирование благоприятных условий, обеспечивающих высокий уровень мотивации персонала и стимулирования его труда).

Развитие системы управления человеческими ресурсами в организациях заключается в комплексной реализации совокупности экономических, организационных, социальных, психологических мероприятий по повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

Каждая система имеет цель и задачи.

Главной целью системы управления человеческими ресурсами в организациях является реализация комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности управления человеческими ресурсами в организациях.

Задачами системы управления человеческими ресурсами в строительных организациях являются:

- ориентация персонала на достижение поставленных целей;
- обеспечение своевременной переподготовки и повышения квалификации персонала организации;
- повышение качества выполняемых работ за счет совершенствования знаний персонала, приобретения новой техники и внедрения новых технологий;
- повышение результативности работы персонала в связи с ускорением времени адаптации;
- совершенствование мотивации повышения качества работы.

Предлагаемая модель учитывает следующие структурные элементы:

1. Факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают воздействие на процесс управления человеческими ресурсами в организациях.
2. Субъекты и объекты управления человеческими ресурсами.
3. Механизмы и инструменты повышения эффективности управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала.
4. Результаты функционирования системы: повышение мотивации к работе; ускорение адаптации новых сотрудников; повышение производительности труда; достижение целей организации; улучшение качества работы; развитие персонала; повышение охраны труда; сокращение текучести кадров; укрепление трудовой дисциплины.

На функционирование системы управления человеческими ресурсами в организациях оказывает влияние ряд факторов внешней среды, к которым относятся следующие:

- конкуренция среди организаций различных отраслей;

- регулирование деятельности организаций со стороны государства;
- социально-экономическое положение страны;
- тенденции в сфере подготовки кадров;
- состояние потребительского рынка сбыта;
- состояние рынка труда;
- имидж предприятия.

К факторам внутренней среды, влияющим на управление человеческими ресурсами в строительных организациях, относятся:

1. Экономические (объем производства, уровень затрат, наличие ресурсов, уровень производительности труда, уровень заработной платы).
2. Организационные (организационно-функциональная структура управления, уровень охраны и техники труда, знание и выполнение должностных обязанностей, кадровое планирование, повышение квалификации персонала).
3. Техничко-технологические (уровень техники и технологий, фондовооруженность работников).
4. Социальные (наличие корпоративной этики и культуры, половозрастная структура коллектива, уровень образования).
5. Психологические (морально-психологический климат в коллективе, уровень совместимости работников, моральное стимулирование, мотивация персонала, учет личных потребностей и интересов работников).
6. Информационные (уровень производственной информированности работника, наличие базы и банка данных, наличие информационных сетей).

В качестве субъекта управления (управляющей подсистемы) в данной системе выступают:

1. государство РФ;
2. отделы организации;
3. руководители организаций, начальники отделов, бригадиры, мастера.

Объектом управления являются рабочие, бригадиры, мастера, прорабы, специалисты служб организаций.

С помощью механизмов управления осуществляется взаимодействие субъекта и объекта управления. В данной модели разработаны следующие механизмы управления:

- повышение производительности труда персонала;
- совершенствование информационного пространства;
- непрерывное внутриорганизационное развитие персонала;
- снижение уровня кадровых рисков.

Механизмы ориентированы на обеспечение высокого уровня производительности труда на предприятии. Обеспечить высокий уровень производительности труда можно применяя стратегический, оперативный и тактический контроллинг персонала.

Стратегический контроллинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией.

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели.

Наиболее значимыми результатами деятельности предложенной системы, по нашему мнению, являются:

1. Повышение мотивации к работе.
2. Ускорение адаптации новых сотрудников.
3. Повышение производительности труда.
4. Достижение целей организации.
5. Улучшение качества работы.
6. Развитие персонала.
7. Повышение охраны труда.
8. Сокращение текучести кадров.
9. Укрепление трудовой дисциплины.

Разрабатываемые ранее системы управления человеческими ресурсами концентрировали все свое внимание на улучшении таких составляющих, как система мотивации, стимулирования труда, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров и т.д., в то время как информационная база, показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами, организационная культура в целом оставались без изменений.

Сегодня этого недостаточно. Требуется комплексный подход к решению данной проблемы. В настоящее время большинство российских предприятий выпускают свою продукцию по международным стандартам качества. Обучение в высших учебных заведениях ведется на основе зарубежного опыта (бакалавриат, магистратура). А управление человеческими ресурсами на предприятиях происходит по устаревшим схемам, которые сейчас уже не оправдывают себя.

Разработанная нами система включает в себя комплекс современных передовых инструментов, способствующих повышению качества управления человеческими ресурсами.

Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала опирается на следующие инструменты:

1. Информационная база – ERP-система

ERP–система – инструмент планирования, учета и анализа информации для принятия управленческого решения на основе компьютеризированной системы сбора, обработки информации.

Информационная система охватывает все необходимые сведения о персонале: производительность, затраты на персонал, уровень квалификации, уровень потребности в трудовых ресурсах и т. д. Информационная система создается посредством организации на предприятии базы данных персонала с возможностью формирования аналитических отчетов.

2. Оценка эффективности работы персонала с использованием качественных и количественных показателей

В ходе оценки эффективности работы персонала следует использовать как количественные, так и качественные показатели. Количественные сравнения могут касаться таких показателей результативности персонала, как денежный поток на одного работника, производительность за час производительного труда, потерянная производительность, доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, издержки на одного сотрудника, издержки на один час профессионального обучения, величина издержек на обучение на одного работника, доля издержек на обучение в объеме реализации. Качественные сравнения: степень лояльности персонала к руководству, уровень удовлетворенности организацией рабочего места, морально-психологический климат в коллективе, социально-психологическая совместимость персонала, уровень ответственности персонала.

Для измерения и оценки качественных показателей в системе контроллинга персонала целесообразно использовать вербальные оценки экспертов. Вербальные (словесные) оценки удобно использовать, когда трудно измерить явление. Например, уровень ответственности работников невозможно представить в цифрах, поэтому его лучше оценить как «низкий», «средний», «высокий».

3. Совершенствование принципов повышения эффективности управления человеческими ресурсами

Повышение эффективности управления человеческими ресурсами во многом зависит от определенных принципов, основополагающих идей, которые отражают методы осуществления поставленных целей. Мы предлагаем сочетать (комбинировать) российские и зарубежные принципы управления человеческими ресурсами в организации (рис. 31).

Принцип самосовершенствования, развития. В основе принципа лежит стремление руководителей, начальников отделов к постоянному саморазвитию, совершенствованию профессиональных качеств, повышению квалификации для эффективного управления человеческими ресурсами. Принцип включает создание подходящих условий для профессионального развития специалистов,

рабочих, приобретения новых знаний, умений, навыков.

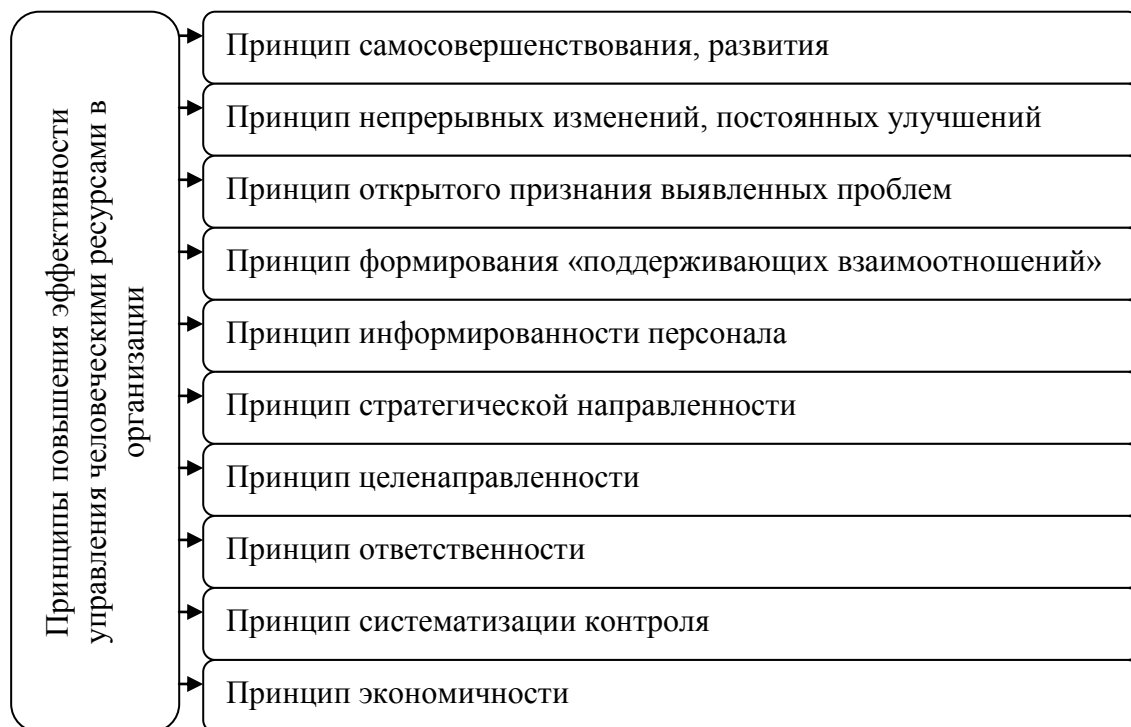


Рис. 31. Принципы повышения эффективности управления человеческими ресурсами в организации

Принцип непрерывных изменений, постоянных улучшений. Данный принцип направлен на постоянные небольшие изменения в различных сферах деятельности организации (производство, снабжение, реализация, маркетинг, финансы, взаимоотношения и т.д.). Реализация принципа заключается в предоставлении возможности всем членам персонала организации предлагать улучшения работы той или иной сферы деятельности организации, независимо от занимаемой им должности. Предложения каждого сотрудника должны быть учтены и рассмотрены.

Принцип открытого признания выявленных проблем. Проблемы способствуют совершенствованию, улучшению, развитию тех или иных процессов в деятельности организации. Без выявления проблем процесс улучшения невозможен. Принцип направлен на выявление, признание, открытое обсуждение существующих проблем.

Принцип формирования «поддерживающих взаимоотношений». Каждому работнику организации приходится работать в коллективе. Любой организации

важна высокая степень вовлеченности каждого работника в рабочий процесс, слаженность работы каждого члена рабочего коллектива, возникающие взаимоотношения между коллегами. Принцип направлен на повышение результатов труда каждого работника путем формирования благоприятных, дружеских взаимоотношений между работниками.

Принцип информированности персонала. Качество и своевременность получения работниками информации гарантирует высокие результаты их труда. Поэтому каждый работник должен обладать полной, достоверной, необходимой, актуальной информацией для выполнения своих должностных обязанностей.

Принцип стратегической направленности. Данный принцип ориентирован на создание и развитие долгосрочных конкурентных преимуществ и повышение результатов труда. Оперативная работа по управлению резервами улучшения использования человеческих ресурсов должна оцениваться с позиции стратегической пользы, выгоды, эффективности. Стратегическая направленность дает возможность строить прогнозы будущих возможностей и проблем.

Принцип целенаправленности. Принцип говорит о том, что целью системы управления человеческими ресурсами является реализация комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности использования человеческих ресурсов в организациях.

Принцип ответственности. Главным направлением принципа является рациональное распределение прав, обязанностей и ответственности между управленческим персоналом организации для обеспечения всесторонней эффективности деятельности.

Принцип систематизации контроля. Реализация данного принципа возможна с помощью проведения систематического контроля и оценки результатов деятельности руководителей, специалистов и рабочих организации. Для осуществления контроля и оценки на предприятии могут применять специально разработанную систему показателей по разным сферам

направления (кадры, менеджмент, маркетинг, производство).

Принцип экономичности. Предполагает снижение затрат на управление путем эффективного учета, анализа, управления финансовыми, материальными и человеческими ресурсами.

4. Использование технологий риск-менеджмента.

Использование технологий риск-менеджмента основано на использовании нескольких инструментов.

1-й инструмент – стратегическое планирование и управление в системе управления человеческими ресурсами как метод компенсации риска. Инструмент направлен на раннее выявление источников рисков и разработки компенсирующих мероприятий.

2-й инструмент – прогнозирование в системе управления человеческими ресурсами. Инструмент прогнозирования нацелен на выявление закономерностей развития события, связанных с работой персонала организаций.

3-й инструмент – организационно-кадровый аудит. В основе данного инструмента лежит мониторинг основных кадровых элементов, предполагающий отслеживание текущей информации о соответствующих процессах во всех подсистемах системы управления человеческими ресурсами.

Наиболее важным блоком системы управления человеческими ресурсами в организациях выступает определение социально-экономической эффективности. Определение социально-экономической эффективности позволяет определить результативность функционирования разработанной системы, а также выявить отрицательные тенденции в осуществлении управленческой деятельности в организации.

Определение эффективности возможно на основе разработанной системы показателей эффективности деятельности системы. Положение по оценке эффективности управления человеческими ресурсами в строительных организациях представлено в п. 3.3 диссертационной работы.

Таким образом, разработанная модель системы управления человеческими ресурсами в организациях отражает взаимодействие субъекта и объекта управления под воздействием на них факторов внешней и внутренней среды. Система отражает цель и механизмы достижения цели.

Система включает в себя следующие структурные элементы: факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на процесс управления человеческими ресурсами в организациях; субъекты и объекты управления человеческими ресурсами; механизмы взаимодействия субъектов и объектов управления; результаты функционирования системы.

В основе построения системы управления человеческими ресурсами лежат следующие закономерности: соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы; системность формирования системы управления человеческими ресурсами; оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления человеческими ресурсами; пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления человеческими ресурсами; пропорциональность производства и управления; необходимое разнообразие системы управления человеческими ресурсами; изменение состава и содержания функций управления человеческими ресурсами; сущность закономерности минимизации числа ступеней управления человеческими ресурсами; необходимость единства действий закономерностей управления человеческими ресурсами; закономерности, связанные с межличностными отношениями.

Система управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала опирается на совокупность следующих инструментов: информационная база – ERP–система; оценка эффективности работы персонала с использованием качественных и количественных показателей; совершенствование принципов повышения эффективности управления человеческими ресурсами; использование технологий риск-менеджмента.

Реализация системы управления человеческими ресурсами направлена на получение следующих результатов: повышение мотивации персонала, ускорение адаптации новых сотрудников, повышение производительности труда, достижение целей организации, повышение качества работы, развитие персонала, повышение охраны труда, сокращение текучести кадров, укрепление трудовой дисциплины.

Разработанная модель динамична и исследуется в процессе взаимодействия управляющей и управляемой подсистем, который регулируется с помощью функций управления.

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами может быть определена посредством перечня оценочных показателей.

Далее приведены механизмы управления, использование которых позволит повысить эффективность деятельности и управления человеческими ресурсами в строительных организациях.

3.2. Механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала

Эффективность управления любой системой определяется набором качественных механизмов управления. Рассмотрев ранее закономерности построения системы управления, описав основополагающие принципы системы управления человеческими ресурсами, перейдем к описанию механизмов управления, реализующих эти принципы.

Общее определение механизма – «система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности»¹⁷³. Применительно к разработанной системе механизм функционирования – это совокупность правил и процедур, регламентирующих взаимодействие участников данной системы¹⁷⁴.

¹⁷³ Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1982. – С. 283.

¹⁷⁴ Новиков, Д.А. Теория управления образовательными системами / Д.А. Новиков. – М.: Народное образование, 2009. – С. 126.

Таким образом, под *механизмами управления* человеческими ресурсами мы будем понимать совокупность взаимосвязанных методов и инструментов принятия управленческих решений, позволяющих повысить эффективность системного воздействия на специалистов, рабочих с целью повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

По результатам проведенного анализа разработаны основные механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.

Таковыми механизмами являются:

- повышение производительности труда персонала организации;
- совершенствование информационного пространства;
- непрерывное внутриорганизационное развитие персонала организации;
- снижение уровня кадровых рисков в организации.

Предложенные механизмы многоуровневые: I уровень – оперативный; II уровень – тактический; III уровень – стратегический. В свою очередь каждый уровень включает в себя следующие разнонаправленные рычаги воздействия: экономические, организационные, социальные, психологические.

Многоуровневые механизмы ориентированы на обеспечение высокого уровня производительности труда на предприятии. Обеспечить высокий уровень производительности труда можно, применяя стратегический, оперативный и тактический контроллинг персонала.

Стратегический контроллинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией.

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели.

Механизмы повышения эффективности управления человеческими ресурсами в строительных организациях представлены в табл. 39.

Механизмы повышения эффективности управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала

		Механизмы управления		
		Оперативный уровень управления	Тактический уровень управления	Стратегический уровень управления
		1. Механизм повышения производительности труда персонала		
		- наблюдение за результатами производственной деятельности; - формирование контрольных показателей; - активизация сокращений отклонений факта от плана, определение причин отклонений; - снижение уровня конфликтности в коллективах; - моральное стимулирование	- контроль и регулирование производительности труда; - корректировка планов и бюджетов с принятием решений в системе управления человеческими ресурсами; - механизм мотивационных программ; - активизация процесса адаптации новых сотрудников	- снижение факторов риска уменьшения производительности труда; - разработка плана мероприятий по повышению производительности труда; - повышение уровня рентабельности инвестиций в персонал; - снижение конфликтности в коллективах; - повышение уровня межличностных отношений
Направления деятельности	Экономическое направление	2. Механизм совершенствования информационного пространства		
		- совершенствование процесса документооборота; - создание новой базы данных персонала организации с возможностью составления аналитических отчетов	- контроль за эффективностью кадровых мероприятий и кадровой политикой; - контроль промежуточных результатов процесса реализации стратегии	- повышение уровня информированности персонала; - улучшение качества системы контроля трудовой деятельности; - повышение уровня исполнительности, соблюдение планов, норм, стандартов; - повышение эффективности воздействия руководителя на подчиненных
	Социальное направление	3. Механизм непрерывного внутриорганизационного развития персонала		
		- оптимизация кадровой структуры (численность, квалификация, пол, возраст); - мониторинг заболеваемости и травматизма на рабочем месте; - выявление потребности в развитии персонала	- развитие человеческих ресурсов; - регулирование социально-трудовых отношений; - разработка социальных программ; - повышение эффективности кадровых передвижений	- повышение степени удовлетворенности трудом; - предоставление условий для самореализации потенциалов сотрудников; - предоставление перспективы карьерного роста
Психологическое направление		4. Механизм снижения уровня кадровых рисков		
		- выявление, анализ, мониторинг рискообразующих факторов; - оценка кадровых рисков; - составление кадрового профиля организации	- составление карты кадровых рисков; - выявление и устранение причин возникновения кадровых рисков; - прогнозирование кадровых рисков	- минимизация степени возникновения кадровых рисков; - разработка технологии предотвращения рискообразующих факторов; - разработка собственной программы кадрового риск-менеджмента

Повышение производительности труда персонала организации можно достичь за счет разноуровневого управления:

На оперативном уровне: необходимо наблюдение за результатами производственной деятельности каждого члена трудового коллектива; улучшить анализ деятельности персонала можно путем формирования контрольных показателей их деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать активизации сокращений отклонений факта от плана, и появиться возможность определения причин отклонений; снижение уровня конфликтности и моральное стимулирование трудового коллектива позволит каждому специалисту и рабочему работать с полной отдачей сил и проявить все свои способности и возможности.

На тактическом уровне: в ходе повышения производительности труда персонала нельзя ослаблять контроль и регулирование трудовой деятельности, необходимо следить и вовремя осуществлять корректировку планов работы с использованием мотивационных программ и активного процесса адаптации новых сотрудников.

На стратегическом уровне увеличения резервов роста производительности труда персонала обуславливается постоянным выявлением, анализом и снижением факторов уменьшения производительности труда; для этого требуется разработка собственного плана мероприятий по повышению производительности труда; без повышения уровня межличностных отношений и увеличения рентабельности инвестиций в персонал стимулировать рост производительности труда достаточно сложно.

Совершенствование информационного пространства системы управления человеческими ресурсами организации должно происходить постоянно, ведь от качества, своевременности, полноты и достоверности информации зависит многое в организации.

На оперативном уровне совершенствование информационного пространства системы управления человеческими ресурсами зависит в первую очередь от совершенствования процесса документооборота путем создания

новой базы данных персонала организации с возможностью составления аналитических отчетов.

На тактическом уровне новая база данных персонала организации даст возможность анализировать эффективность кадровых мероприятий, контролировать и регулировать кадровую политику в организации.

На стратегическом уровне повышение уровня информированности персонала приведет к улучшению качества системы контроля трудовой деятельности, повышению уровня исполнительности, соблюдения планов, норм, стандартов и росту эффективности воздействия руководителя на подчиненных.

Непрерывное внутриорганизационное развитие персонала организации необходимо осуществлять следующим образом:

На оперативном уровне требуется начать с оптимизации кадровой структуры (численность, квалификация, пол, возраст); затем следует выявление потребности в развитии персонала, определение направлений развития и постоянный мониторинг заболеваемости и травматизма на рабочем месте.

На тактическом уровне: организация процесса развития и обучения персонала внутри организации; регулирование социально-трудовых отношений; разработка социальных программ; повышение эффективности кадровых передвижений в организации.

Стратегический уровень позволит повысить степень удовлетворенности трудом персонала путем создания условий для самореализации и развития потенциалов сотрудников, а также перспективы карьерного роста.

Активное снижение уровня возникновения кадровых рисков в организации как механизм системы управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала может быть реализован следующим образом:

Во-первых, на оперативном уровне – выявление, анализ, мониторинг рискообразующих факторов; оценка кадровых рисков и составление кадрового профиля организации.

Во-вторых, на тактическом уровне – составление карты кадровых рисков; выявление и устранение причин возникновения кадровых рисков; прогнозирование кадровых рисков.

В-третьих, на стратегическом уровне – минимизация степени возникновения кадровых рисков; разработка технологии предотвращения рискообразующих факторов; разработка собственной программы кадрового риск-менеджмента.

Применение механизмов управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала предполагает использование соответствующих мероприятий их реализации (табл. 40).

Таблица 40

Мероприятия по реализации механизмов повышения эффективности
управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга
персонала

	Мероприятия	
	Методы реализации	Инструменты реализации
Для механизма №1	1. Улучшение условий труда	
	- повышение уровня механизации и автоматизации трудоемкости производственного процесса; - использование высокопроизводительной техники и технологии работы; - совершенствование организации рабочих мест; - оптимизация темпа работы.	- приобретение нового оборудования; - покупка материалов, инструментов; - программное обеспечение; - использование новой оргтехники; - соблюдение экологичности рабочих помещений.
	2. Снижение уровня конфликтности в коллективах	
	- популяризация оказания взаимопомощи, поддержки коллег; - учет социально-психологической совместимости в коллективе; - повышение уровня информированности в коллективе; - диагностика уровня удовлетворенности трудом; - выявление и анализ причин конфликтов; - создание благоприятных условий труда.	- наблюдение за работой коллектива в команде; - беседы с каждым членом трудового коллектива; - тренинги; - семинары; - алгоритм разрешения трудовых конфликтов.
Для	3. Улучшение состояния трудовой дисциплины	
	- развитие чувства организованности и ответственности у персонала; - ужесточение проверки состояния трудовой дисциплины;	- установление норм поведения; - установление вида наказания; - социологический опрос.

Для механизма №3	- закрепление ответственного лица за выполнением данного поручения; - выявление и анализ причин нарушений трудовой дисциплины; - выявление нарушителей; - применение наказания за нарушение (привлечение к ответственности виновного лица); - оценка потерь рабочего времени.	
	4. Повышение уровня информированности работников	
	- информирование персонала о перспективах деятельности организации; - прикрепление наставников; - распространение информации о предстоящих мероприятиях; - повышение эффективности планирования времени; - создание эффективной политики оповещения.	- собрания; - объявления; - конференции; - смс-оповещения, телефонные звонки; - деловые письма, записки; - постановления, приказы.
	5. Снижение уровня текучести кадров	
	- выявление и анализ причин увольнений; - исследование уровня удовлетворенности трудом; - создание лучших условий труда; - анализ квалификационного, половозрастного состава увольняющихся.	- личные беседы с персоналом; - анкетирование персонала; - опросы; - учет динамики движения персонала.
	6. Развитие и совершенствование знаний персонала организации	
	- моральное стимулирование специалистов, рабочих к повышению квалификации; - материальное стимулирование к повышению квалификации; - перспектива профессионального продвижения по службе; - учет периодичности и качества обучения; - планирование даты повышения квалификации; - увеличение размера инвестиций в развитие персонала.	- разработка и проведение программ обучения персонала в различных формах (целевое, с отрывом от производства, без отрыва от производства); - разработка системы наставничества; - создание корпоративного учебного центра.
	7. Поощрение предпринимательской, инновационной активности	
	- развитие исследовательской активности начальников отделов, специалистов; - повышение привлекательности к поиску новых идей и инноваций; - создание условий для развития творческих способностей персонала; - обмен передовым опытом между организациями РФ; - информирование персонала о перспективах улучшения труда.	- тренинги, семинары; - создание команд; - командировки; - встречи с представлением инноваций; - материальное стимулирование.
	8. Развитие корпоративной культуры в коллективах	
	- развитие корпоративной этики; - популяризация миссии предприятия; - повышение заинтересованности в достижении целей организации; - соблюдение традиций организации; - соблюдение правил и порядков организации.	- разработка корпоративной формы работы; - отличительные аксессуары (значки, шарф, бейдж).

Для механизма №4	9. Оптимизация кадрового планирования, численного состава специалистов, рабочих	
	- анализ численности и выявление недостатка/избытка рабочих; - анализ половозрастной структуры персонала; - анализ квалификационного уровня персонала; - разработка плана оперативного, стратегического направления кадровой политики; - анализ кадрового потенциала.	- данные учета и статистики персонала; - данные аттестации и повышения квалификации персонала; - данные о стратегическом развитии предприятия.
	10. Совершенствование системы мотивации персонала и стимулирования	
	- учет результатов выполнения плановых работ; - учет выполнения сверхплановых работ; - выявление лучших работников; - предоставление льгот.	- премии, надбавки; - награждение благодарственными письмами, почетными грамотами, дипломами; - занесение на Доску почета; - вручение ценных подарков; - предоставление возможности бесплатного обучения; - повышение по службе.
	11. Создание благоприятного морально-психологического климата в коллективах	
	- оказание взаимопомощи, поддержки коллег; - избегание конфликтных ситуаций; - популяризация корпоративной культуры; - организация различных культурно-развлекательных мероприятий.	- организация и проведение совместных официальных праздников; - подарки на праздники; - неофициальные встречи и выезды.
	12. Учет личных потребностей и интересов работников	
	- тщательный отбор кандидатов на ту или иную вакантную должность; - создание условий для самореализации персонала; - выявление и анализ у каждого члена коллектива индивидуальных особенностей и способностей; - учет результатов работы каждого (учет индивидуального трудового вклада); - сопоставление личных потребностей и интересов с целями и задачами организации.	- критерии по отбору кандидатов; - тесты на выявление индивидуальных особенностей и способностей; - рейтинговые показатели; - личные беседы с членами коллектива.

Улучшения условий труда можно добиться в ходе повышения уровня механизации и автоматизации трудоемкости производственного процесса; использования высокопроизводительной техники и технологии работы; совершенствования организации рабочих мест; оптимизации темпа работы; приобретения нового оборудования; покупки материалов, инструментов, программного обеспечения; использования новой организационной техники; соблюдения экологичности рабочих помещений.

Повышения уровня соблюдения трудовой дисциплины можно достичь путем: развития чувства организованности и ответственности у персонала; ужесточения проверки состояния трудовой дисциплины; закрепления ответственного лица за выполнением данного поручения; выявления и анализа причин нарушений трудовой дисциплины; выявления нарушителей; применения наказания за нарушение (привлечение к ответственности виновного лица); оценки потерь рабочего времени; установления норм поведения; установления вида наказания; проведения социологических опросов.

Важным мероприятием, способствующим повышению эффективности управления человеческими ресурсами в строительных организациях, является снижение уровня текучести кадров. Это может быть достигнуто в частности при: выявлении и анализе причин увольнений; исследовании уровня удовлетворенности трудом; создании лучших условий труда; анализе квалификационного, половозрастного состава увольняющихся; проведении личных бесед с персоналом, анкетировании персонала, опросах; учете динамики движения персонала.

Процесс развития и совершенствования знаний персонала организации, на наш взгляд, предусматривает: моральное стимулирование специалистов, рабочих к повышению квалификации; материальное стимулирование к повышению квалификации; перспективу профессионального продвижения по службе; учет периодичности и качества обучения; планирование даты повышения квалификации; увеличение размера инвестиций в развитие персонала; разработку и проведение программ обучения персонала в различных формах (целевое, с отрывом от производства, без отрыва от производства); разработку системы наставничества; создание корпоративного учебного центра.

Кроме того, очень важно поощрять предпринимательскую и инновационную активность персонала. Для этого необходимо: развивать исследовательскую активность начальников отделов, специалистов; повышать привлекательность к поиску новых идей и инноваций; создавать условия для

развития творческих способностей персонала; предоставлять возможность обмена передовым опытом между организациями РФ; информировать персонал о перспективах улучшения труда; проводить тренинги, семинары; создавать команды; устраивать командировки, встречи с представлением инноваций; применять материальное стимулирование.

Реализация такого мероприятия, как создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, предполагает: учет результатов выполнения плановых работ, выполнение сверхплановых работ; выявление лучших работников; предоставление льгот, премий, надбавок; награждение благодарственными письмами, почетными грамотами, дипломами; занесение на Доску почета; вручение ценных подарков; предоставление возможности бесплатного обучения; повышение по службе.

Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала, на наш взгляд, основывается на: оказании взаимопомощи, поддержки коллег; избегании конфликтных ситуаций; популяризации корпоративной культуры; организации различных культурно-развлекательных мероприятий; организации и проведении совместных официальных праздников; награждение подарками на праздники; организации неофициальных встреч и выездов.

Неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами является снижение уровня конфликтности в коллективах. Уровень конфликтности можно снизить с помощью: популяризации оказания взаимопомощи, поддержки коллег; учета социально-психологической совместимости в коллективе; повышения уровня информированности в коллективе; диагностики уровня удовлетворенности трудом; выявления и анализа причин конфликтов; создания благоприятных условий труда; наблюдения за работой коллектива в команде; проведения бесед с каждым членом трудового коллектива, тренингов, семинаров; разработки алгоритма разрешения трудовых конфликтов.

Развитие корпоративной культуры может произойти благодаря: развитию корпоративной этики; популяризации миссии предприятия; повышению

заинтересованности в достижении целей организации; соблюдению традиций организации; соблюдению правил и порядков организации; разработке корпоративной формы работы; использованию отличительных аксессуаров (значки, шарф, бейдж).

Эффективная работа системы управления человеческими ресурсами невозможна без повышения уровня информированности работников. Необходимо своевременно информировать персонал о перспективах деятельности организации; прикреплять наставников; распространять информацию о предстоящих мероприятиях; повышать эффективность планирования времени; создавать эффективную политику оповещения. Повысить уровень информированности персонала можно с помощью организации собраний, объявлений, конференций, смс-оповещений, телефонных звонков, деловых писем, записок, постановлений, приказов.

Оптимизация кадрового планирования численного состава специалистов, рабочих включает в себя: анализ численности и выявление недостатка/избытка рабочих; анализ половозрастной структуры персонала; анализ квалификационного уровня персонала; разработку плана оперативного, стратегического направления кадровой политики; анализ кадрового потенциала. Для этого необходимо иметь данные учета и статистики персонала, данные аттестации и повышения квалификации персонала, данные о стратегическом развитии предприятия.

Важным моментом в повышении эффективности управления человеческими ресурсами в организации является учет личных потребностей и интересов каждого члена коллектива. Это можно осуществить путем: тщательного отбора кандидатов на ту или иную вакантную должность; создания условий для самореализации персонала; выявления и анализа у каждого члена коллектива индивидуальных особенностей и способностей; учета результатов работы каждого (учет индивидуального трудового вклада); сопоставления личных потребностей и интересов с целями и задачами организации.

Таким образом, предложены и обоснованы механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала: увеличение резервов роста производительности труда; совершенствование информационного пространства управления человеческими ресурсами; непрерывное внутриорганизационное развитие; активное снижение уровня возникновения кадровых рисков в организации.

Механизмы ориентированы на реализацию на трех уровнях управления: оперативном, тактическом, стратегическом. Эффективная реализация предложенных механизмов возможна при проведении следующих мероприятий: улучшение условий труда, улучшение состояния трудовой дисциплины, снижение уровня текучести кадров, развитие и совершенствование знаний персонала организации, поощрение предпринимательской, инновационной активности, совершенствование системы мотивации персонала и стимулирования, создание благоприятного морально-психологического климата в коллективах, снижение уровня конфликтности в коллективах, развитие корпоративной культуры в коллективах, повышение уровня информированности работников, оптимизация кадрового планирования, численного состава специалистов, рабочих, учет личных потребностей и интересов работников.

Эффективность функционирования предложенных механизмов, мероприятий повышения эффективности управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала может быть определена на основе расчета оценки эффективности.

3.3. Методические подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами в организации

Одним из важных блоков системы управления человеческими ресурсами в организациях является определение эффективности ее реализации.

Оценка эффективности позволяет выявить результативность функционирования системы, способствует определению негативных тенденций

или «пробелов» в осуществлении управленческой деятельности, тем самым обосновывая необходимость совершенствования механизмов управления. Оценка эффективности разработанной системы управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала была произведена на примере двух строительных организаций г.Пензы: ОАО «Пензастрой», ООО «Новотех».

Эффективность управления человеческими ресурсами как социально-экономической системой, по нашему мнению, отражает результативность управленческого процесса в данной системе на основе взаимодействия управляемой и управляющей подсистем, то есть является интегрированным результатом взаимодействия компонентов управления.

Оценка эффективности в наиболее обобщенном варианте представляет собой построение системы показателей эффективности, разработку стандартов (нормативов) эффективности и сопоставление фактического состояния эффективности с требованиями этих стандартов, построение прогнозов развития.

Общая эффективность системы управления организацией состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами – маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и так далее, а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента.

Так, эффективность управления организацией необходимо рассматривать в разрезе различных систем организации, например ¹⁷⁵:

- Эффективность системы привлечения ресурсов.
- Эффективность системы эффективного использования ресурсов организации.
- Эффективность системы контроля во всех областях деятельности предприятия.

¹⁷⁵ Бондаренко, И.В. Эффективность управления предприятием - ключевая задача менеджмента / И.В. Бондаренко // Das Management. – 2010. – №5/10-12. – (statyi-avtora/ef-management).

- Эффективность системы целеориентации предприятия.
- Эффективность системы принятия решений.
- Эффективность системы мотивации персонала.
- Эффективность системы делегирования и распределения ответственности.
- Эффективность системы планирования.
- Эффективность системы обучения персонала.

Таким образом, определение эффективности в работе построено на создании системы показателей оценки эффективности реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе расчета показателей эффективности до и после внедрения результатов исследования. Помимо сопоставления показателей за ряд лет, систематический анализ обеспечивает целенаправленное использование существующих результатов повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами в организациях.

Для измерения и оценки качественных показателей в системе контроллинга персонала целесообразно использовать бальную систему оценки (табл. 41).

Таблица 41

Качественные показатели оценки эффективности управления
человеческими ресурсами в организации

№	Наименование показателей	Баллы				
		1	2	3	4	5
1	Степень удовлетворенности трудом персонала					
2	Состояние морально-психологического климата в коллективе					
3	Социально-психологическая совместимость персонала					
4	Степень лояльности персонала к руководству организации					
5	Уровень ответственности и организованности персонала					
6	Уровень информированности персонала о целях и задачах организации					
7	Степень возникновения кадровых рисков					
8	Скорость адаптации новых сотрудников					
9	Степень повышения мотивации к работе					
10	Уровень безопасности и охраны труда					
	Сумма баллов:					

Оценить эффективность управления человеческими ресурсами по качественным показателям возможно, используя бальную систему оценки:

«1» балл – показатель не изменил своего значения, и находится на прежнем уровне;

«2» балла – показатель изменился незначительно (увеличился или уменьшился);

«3» балла – степень изменения показателя «средняя», динамика развития показателя не стабильная;

«4» балла – степень изменения показателя «хорошая», видна эффективность реализации специальных мероприятий;

«5» баллов – анализируемый показатель достиг желаемого значения.

Суммарную эффективность управления человеческими ресурсами на основе качественных показателей можно представить следующим образом:

«0-10» баллов – мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в организации являются «не эффективными».

«11-20» баллов – мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в организации являются «слабо эффективными».

«21-30» баллов – мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в организации обладают «средней эффективностью».

«31-40» баллов – мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в организации являются «высокоэффективными».

«41-50» баллов – мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в организации являются «очень эффективными».

Представим алгоритм оценки эффективности реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала:

1. Определение и отбор показателей оценки эффективности реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.

В качестве основных показателей, используемых для расчета эффективности разработанных мероприятий, в диссертации приняты следующие величины: прибыль организации, объем реализации на одного сотрудника, потерянная производительность, коэффициент текучести кадров, коэффициент стабильности кадров, коэффициент соблюдения трудовой дисциплины, доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение.

Объем реализации на одного сотрудника:

$$ОБ_p = \frac{ОБ_{общ.реал.}}{Ч_{ср}}, \text{ где}$$

ОБ_{общ.реал.} – общий объем реализации;

Ч_{ср} – среднесписочная численность работников.

Потерянная производительность:

$$ПР_{потер} = Ч_{потер} \cdot \frac{ПР_{реал.}}{Ч_{произв}}, \text{ где}$$

Ч_{потер} – число потерянных часов;

ПР_{реал.} – прибыль от реализации;

Ч_{произв.} – производительные часы.

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{тек} = \frac{L_{соб.нар.}}{L}, \text{ где}$$

L_{соб. и нар.} – количество работников, уволенных по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины.;

L – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{ност} = \frac{L_{год}}{L}, \text{ где}$$

L_{год} – количество работников, проработавших весь год.

L – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент соблюдения трудовой дисциплины:

$$K_{с.т.д.} = \left(\frac{L_{н.тд.}}{L} \cdot 100\% \right) - 100\%, \text{ где}$$

$L_{н.т.д.}$ - численность работников, нарушивших трудовую дисциплину;

L – среднесписочная численность персонала.

Доля сотрудников прошедших профессиональное обучение:

$$Д_{пр} = \frac{Ч_{пр.об}}{Ч_{ср}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

$Ч_{пр.об.}$ – численность сотрудников, прошедших профессиональное обучение;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численности работников.

2. *Распределение расчетных показателей на группы оценки эффективности:* экономическая, социально-экономическая, социальная эффективность.

Экономическая оценка эффективности оценивается с помощью расчета таких показателей, как: прибыль от реализации продукции организации, объем реализации на одного сотрудника, уровень потерянной производительности.

Социально-экономическая оценка эффективности производится с помощью следующих показателей: коэффициент текучести кадров, коэффициент стабильности кадров.

Социальную оценку эффективности можно рассчитать на основе расчета коэффициента соблюдения трудовой дисциплины и доли сотрудников, прошедших профессиональное обучение.

3. *Определение оценки эффективности реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала.*

Экономический эффект проявляется в виде улучшения следующих показателей: увеличение прибыли от реализации продукции организации, рост объема реализации на одного сотрудника, снижение уровня потерянной производительности.

Социально-экономический эффект характеризуется следующими показателями: сокращение уровня текучести кадров и увеличение стабильности кадров.

Социальный эффект проявляется в повышении уровня соблюдения трудовой дисциплины и увеличении доли сотрудников, прошедших профессиональное обучение (повышение квалификации).

4. Построение прогноза эффективности внедрения разработанной системы управления человеческими ресурсами организации.

Построение прогноза было осуществлено методами экстраполяции: метод наименьших квадратов, метод скользящей средней.

Экстраполяция – это метод научного исследования, который основан на распространении прошлых и настоящих тенденций, закономерностей, связей на будущее развитие объекта прогнозирования. К методам экстраполяции относятся метод скользящей средней, метод экспоненциального сглаживания, метод наименьших квадратов.

Сущность метода наименьших квадратов состоит в минимизации суммы квадратических отклонений между наблюдаемыми и расчетными величинами. Расчетные величины находятся по подобранному уравнению – уравнению регрессии. Чем меньше расстояние между фактическими значениями и расчетными, тем более точен прогноз, построенный на основе уравнения регрессии.

Рабочая формула метода наименьших квадратов:

$$Y_{t+1} = a \cdot X + b,$$

где $t + 1$ – прогнозный период;

Y_{t+1} – прогнозируемый показатель;

a и b – коэффициенты;

X – условное обозначение времени.

Расчет коэффициентов a и b осуществляется по следующим формулам:

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_{\phi} \cdot X) - (\sum_{i=1}^n X \cdot \sum_{i=1}^n Y_{\phi}) / n}{\sum_{i=1}^n X^2 - (\sum_{i=1}^n X)^2 / n};$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n Y_{\phi}}{n} - \frac{a \cdot \sum_{i=1}^n X}{n},$$

где, Y_{ϕ} – фактические значения ряда динамики;

n – число уровней временного ряда;

Сглаживание временных рядов методом наименьших квадратов служит для отражения закономерности развития изучаемого явления. Развитие явления зависит не от того, сколько лет прошло с отправного момента, а от того, какие факторы влияли на его развитие, в каком направлении и с какой интенсивностью. Отсюда ясно, что развитие явления во времени выступает как результат действия этих факторов.

Метод скользящей средней является одним из широко известных методов сглаживания временных рядов. Применяя этот метод, можно элиминировать случайные колебания и получить значения, соответствующие влиянию главных факторов.

Сглаживание с помощью скользящих средних основано на том, что в средних величинах взаимно погашаются случайные отклонения. Это происходит вследствие замены первоначальных уровней временного ряда средней арифметической величиной внутри выбранного интервала времени. Полученное значение относится к середине выбранного интервала времени (периода).

Затем период сдвигается на одно наблюдение, и расчет средней повторяется. При этом периоды определения средней берутся все время одинаковыми. Таким образом, в каждом рассматриваемом случае средняя центрирована, т.е. отнесена к срединной точке интервала сглаживания и представляет собой уровень для этой точки.

При сглаживании временного ряда скользящими средними в расчетах участвуют все уровни ряда. Чем шире интервал сглаживания, тем более плавным получается тренд. Сглаженный ряд короче первоначального на $(n-1)$ наблюдений, где n – величина интервала сглаживания.

При больших значениях n колеблемость сглаженного ряда значительно снижается. Одновременно заметно сокращается количество наблюдений, что создает трудности.

Выбор интервала сглаживания зависит от целей исследования. При этом следует руководствоваться тем, в какой период времени происходит действие, а, следовательно, и устранение влияния случайных факторов.

Его рабочая формула:

$$y_{t+1} = m_{t-1} + \frac{1}{n} \cdot (y_t - y_{t-1}),$$

где $t + 1$ – прогнозный период;

t – период, предшествующий прогнозному периоду (год, месяц и т.д.);

y_{t+1} – прогнозируемый показатель;

m_{t-1} – скользящая средняя за два периода до прогнозного;

n – число уровней, входящих в интервал сглаживания;

y_t – фактическое значение исследуемого явления за предшествующий период;

y_{t-1} – фактическое значение исследуемого явления за два периода, предшествующих прогнозному.

Всякий прогноз должен иметь высокую точность, которая является важнейшей его характеристикой.

Рассчитываем среднюю относительную ошибку по формуле:

$$\varepsilon = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \left[\frac{|y_{\phi} - y_p|}{y_{\phi}} \cdot 100 \right],$$

Где y_{ϕ} – фактическое значение исследуемого явления;

y_p -расчетное значение исследуемого явления;

n – число уровней временного ряда.

Интерпретация значений средней относительной ошибки для оценки точности прогноза представлена в табл. 42.

Интерпретация значений средней относительной ошибки

Средняя относительная ошибка (ε), %	Интерпретация
< 10	Точность прогноза высокая
10-20	Точность хорошая
20-50	Точность удовлетворительная
> 50	Точность неудовлетворительная

Рассчитанные показатели спрогнозированы с «хорошей» степенью точности прогноза (средняя относительная ошибка прогноза составила 15,8%, что соответствует интервалу 10 – 20% - точность прогноза «хорошая»).

Результаты оценки эффективности представлены в табл. 43.

Рассчитанные показатели спрогнозированы с «высокой» и «хорошей» степенью точности прогноза (средняя относительная ошибка прогноза составила 3,9%, что характеризуется как «высокая» (<10%) степень достоверности прогноза, и 16,9%, что соответствует интервалу 10-20% - точность прогноза «хорошая»).

1. Экономическая оценка эффективности от реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала представлена на рис. 32-34.

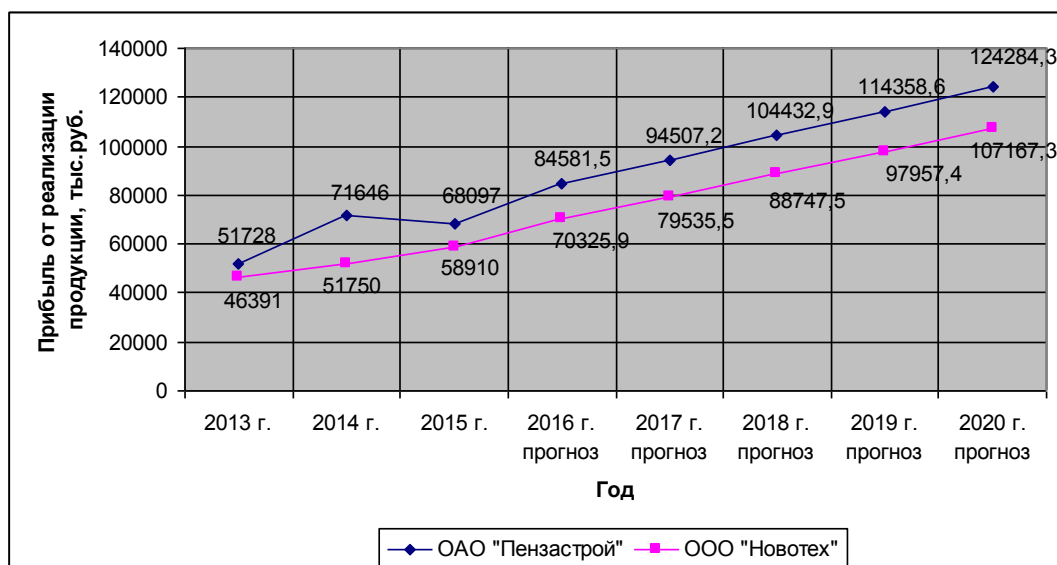


Рис. 32. Прогнозные значения прибыли от реализации продукции после внедрения разработанных рекомендаций в организациях, 2016-2020гг.

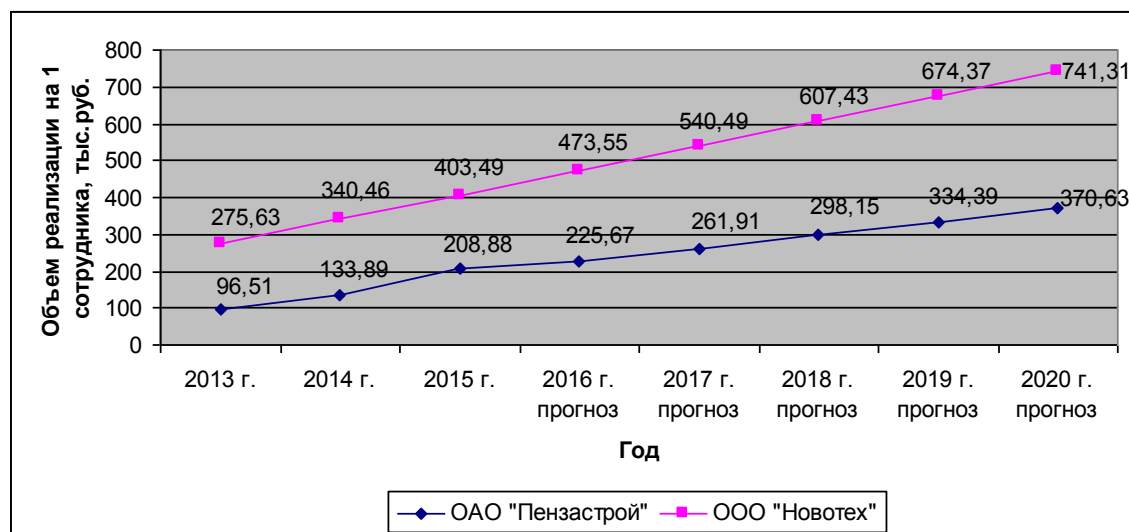


Рис. 33. Прогнозные значения объема реализации на одного сотрудника после внедрения разработанных рекомендаций в организациях, 2016-2020гг.

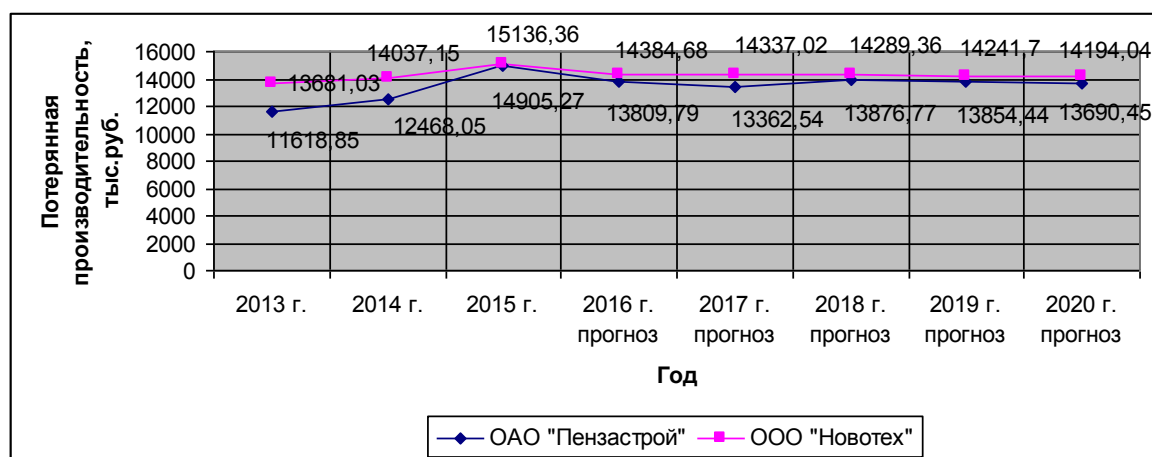


Рис. 34. Прогнозные значения объема потерянной производительности после внедрения разработанных рекомендаций в организациях, 2016-2020гг.

Расчет прогнозных значений от внедрения разработанных мероприятий показал, что потерянная производительность в результате внедрения разработок сократиться на 3,2% и приведет к увеличению прибыли организации на 14,6%, что в свою очередь отразиться на увеличении объема реализации на одного сотрудника на 13,3%.

2. Социально-экономическая оценка эффективности от реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала представлена на рис. 35.

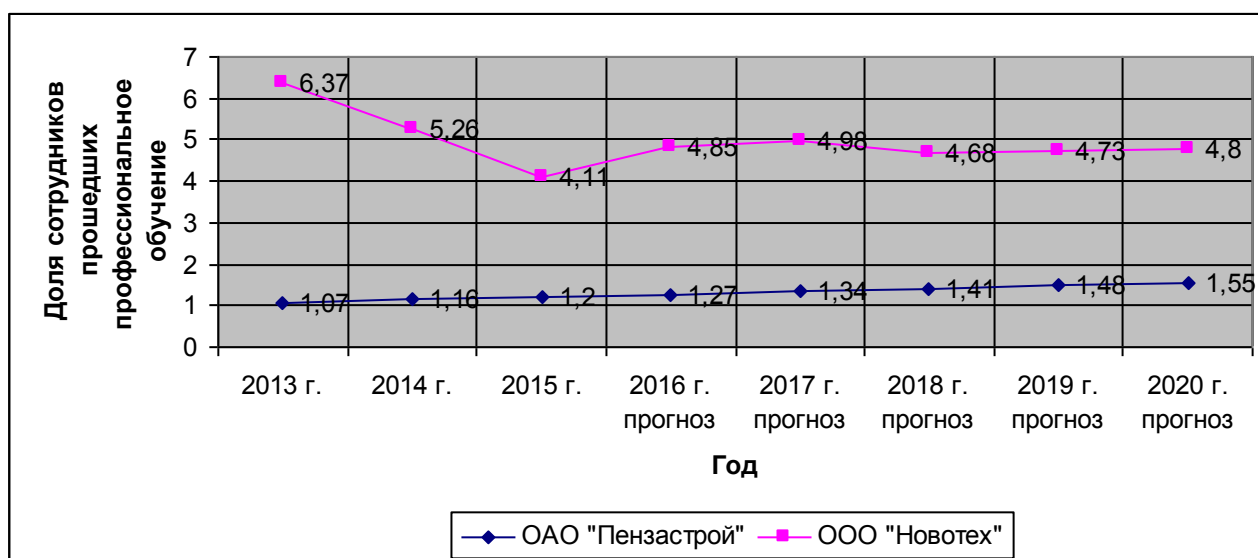


Рис. 35. Прогнозные значения доли сотрудников прошедших профессиональное обучение в организациях после внедрения разработанных рекомендаций, 2016-2020гг.

Расчет оценки эффективности показал, что при увеличении доли часов на профессиональное обучение, доли инвестиций на профессиональное обучение на 1%, доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение, увеличит в организациях на 5%.

3. Социальная оценка эффективности от реализации системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала представлена на рис. 36-38.

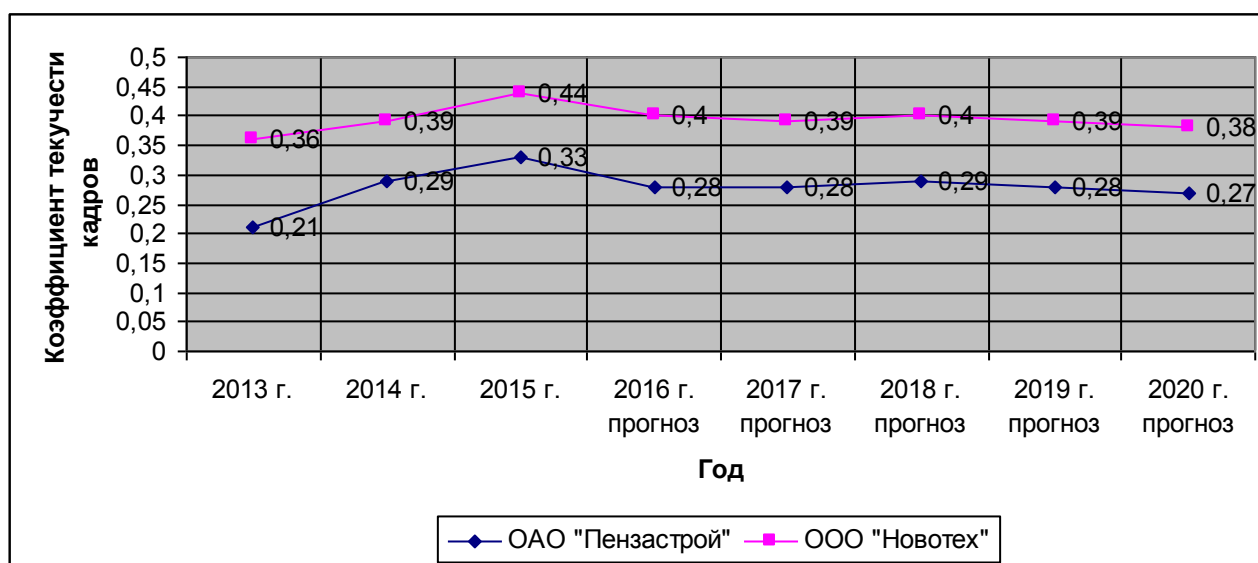


Рис. 36. Прогнозные значения коэффициента текучести кадров после внедрения разработанных рекомендаций в организациях, 2016-2020гг.

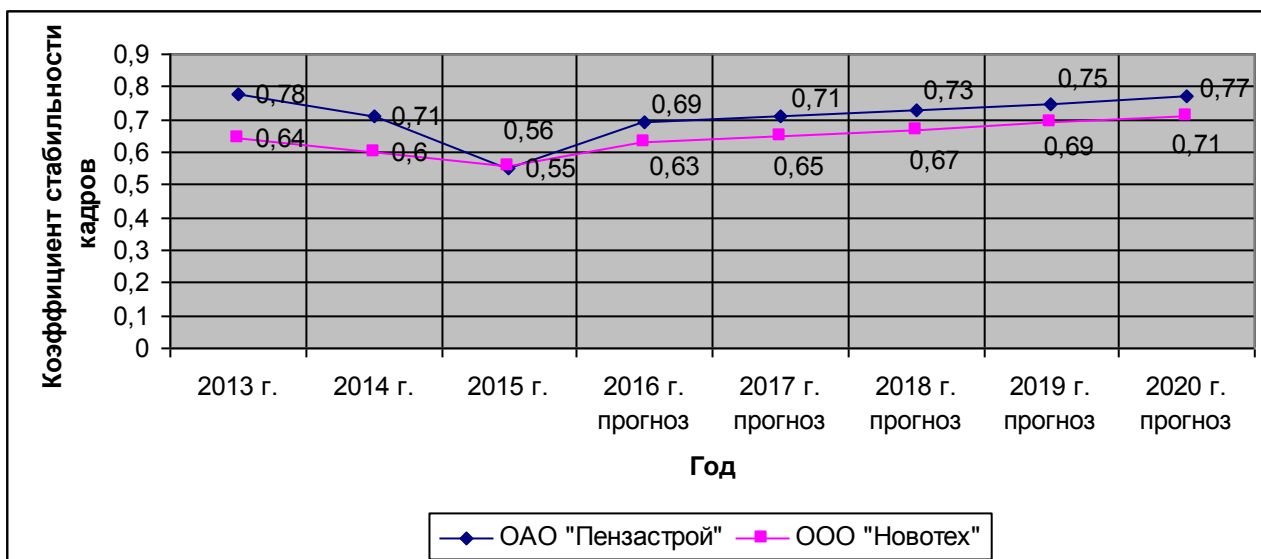


Рис. 37. Прогнозные значения коэффициента стабильности кадров в организациях после внедрения разработанных рекомендаций, 2016-2020гг.

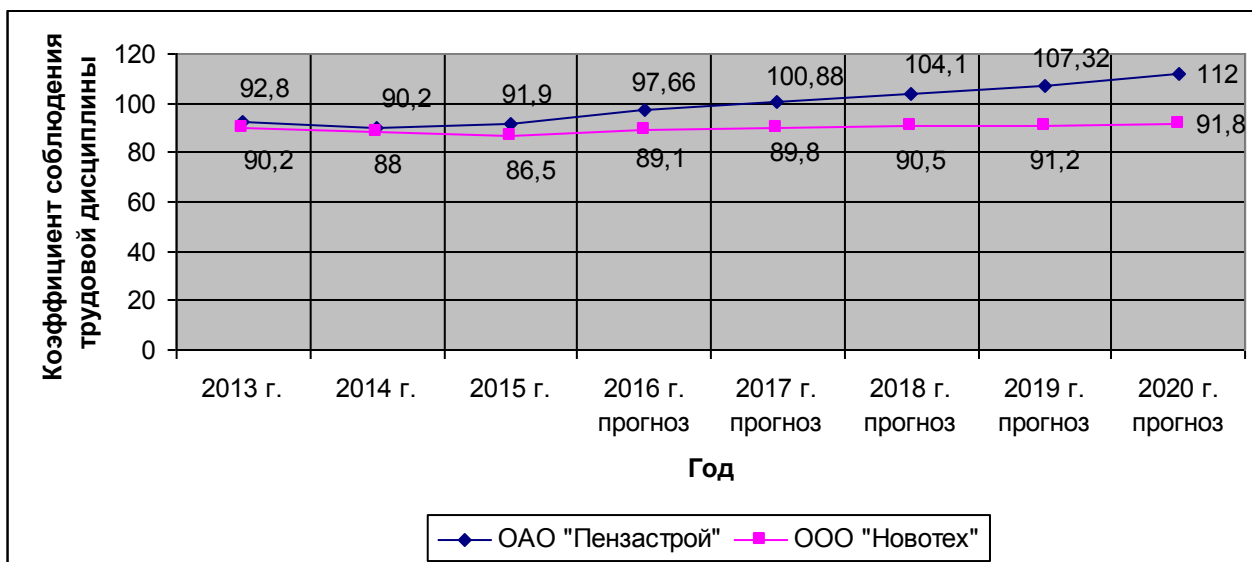


Рис. 38. Прогнозные значения коэффициента соблюдения трудовой дисциплины в организациях после внедрения разработанных рекомендаций, 2016-2020гг.

Сокращение текучести кадров на 1% приведет к увеличению коэффициента стабильности кадров за три года на 2,8% и к увеличению коэффициента соблюдения трудовой дисциплины на 3%.

Таблица 43

**Результаты оценки эффективности реализации системы и механизмов
управления человеческими ресурсами в организациях**

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Период реализации проекта				
				2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.
ОАО «Пензастрой»								
Прибыль от реализации продукции организации, тыс.руб.	51728	71646	68097	84581,5	94507,2	104432,9	114358,6	124284,3
Объем реализации на одного сотрудника, тыс.руб.	96,51	133,89	208,88	225,67	261,91	298,15	334,39	370,63
Потерянная производительность, тыс.руб.	11618,85	12468,05	14905,27	13809,79	13362,54	13876,77	13854,44	13690,45
Коэффициент текучести кадров	0,21	0,29	0,33	0,28	0,28	0,29	0,28	0,27
Коэффициент стабильности кадров	0,78	0,71	0,55	0,69	0,71	0,73	0,75	0,77
Коэффициент соблюдения трудовой дисциплины	92,8	90,2	91,9	97,66	100,88	104,10	107,32	112,00
Доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение	1,07	1,16	1,20	1,27	1,34	1,41	1,48	1,55
ООО «Новотех»								
Прибыль от реализации продукции организации, тыс.руб.	46391	51750	58910	70325,90	79535,50	88747,50	97957,40	107167,30
Объем реализации на одного сотрудника, тыс.руб.	275,63	340,46	403,49	473,55	540,49	607,43	674,37	741,31
Потерянная производительность, тыс.руб.	13681,03	14037,15	15136,36	14384,68	14337,02	14289,36	14241,70	14194,04
Коэффициент текучести кадров	0,36	0,39	0,44	0,40	0,39	0,40	0,39	0,38
Коэффициент стабильности кадров	0,64	0,60	0,56	0,63	0,65	0,67	0,69	0,71
Коэффициент соблюдения трудовой дисциплины	90,2	88,0	86,5	89,1	89,8	90,5	91,2	91,8
Доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение	6,37	5,26	4,11	4,85	4,98	4,68	4,73	4,80

Полученные итоговые показатели свидетельствуют о повышении эффективности управления человеческими ресурсами в строительных организациях, следовательно, проект по реализации направлений, совершенствующих систему управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала, следует считать эффективным.

Таким образом, на основе представленных методических рекомендаций была произведена оценка эффективности реализации системы управления человеческими ресурсами в организациях. Используя методы экстраполяции: метод скользящей средней, метод наименьших квадратов – были построены прогнозные значения использования системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала. Полученные значения свидетельствуют о том, что разработанная система и механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала эффективны в экономическом, социальном планах.

Выводы по 3-й главе

1. На основе материалов исследования разработана модель системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала. Модель системы отображает взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на функционирование разработанной системы, на конечные результаты работы системы при условии эффективного взаимодействия между её участниками (субъектов и объектов управления). Система управления человеческими ресурсами в организациях носит комплексный характер и направлена на совершенствование нескольких направлений деятельности организации: экономического, организационного, социального и психологического.

2. Система управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала опирается на совокупность следующих инструментов: информационная база – ERP–система; оценка эффективности работы персонала с использованием качественных и количественных показателей;

совершенствование принципов повышения эффективности управления человеческими ресурсами; использование технологий риск-менеджмента.

3. Предложены и обоснованы механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала: повышение производительности труда; совершенствование информационного пространства; непрерывное внутриорганизационное развитие; снижение уровня кадровых рисков в организации. Механизмы являются многоуровневыми, так как осуществляют свою деятельность на оперативном, тактическом, стратегическом уровнях и направлены на улучшение экономического, организационного, социального и психологического направления деятельности организации.

4. Разработанные механизмы можно реализовать при проведении следующих мероприятий: улучшение условий труда, улучшение состояния трудовой дисциплины, снижение уровня текучести кадров, развитие и совершенствование знаний персонала организации, поощрение предпринимательской, инновационной активности, совершенствование системы мотивации персонала и стимулирования, создание благоприятного морально-психологического климата в коллективах, снижение уровня конфликтности в коллективах, развитие корпоративной культуры в коллективах, повышение уровня информированности работников, оптимизация кадрового планирования, численного состава специалистов, рабочих, учет личных потребностей и интересов работников.

5. Выявить результативность функционирования системы, определить негативные тенденции или «пробелы» в осуществлении управленческой деятельности можно, осуществив оценку эффективности управления человеческими ресурсами организации с использованием следующих методов: метода наименьших квадратов, метода скользящей средней. В качестве основных показателей, используемых для расчета эффективности разработанных мероприятий, в диссертации приняты следующие величины: прибыль организации, объем реализации на одного сотрудника, потерянная

производительность, текучесть кадров, стабильность кадров, трудовая дисциплина, численность сотрудников, прошедших профессиональное обучение.

Результаты оценки эффективности разработанных мероприятий: увеличение прибыли организаций на 14,6%; рост доли сотрудников, прошедших профессиональное обучение, на 5%; повышение коэффициента стабильности кадров на 2,8% и коэффициента соблюдения трудовой дисциплины на 3%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Изучены и обобщены теоретические аспекты управления человеческими ресурсами. На основе систематизации научных взглядов отечественных и зарубежных ученых уточнено содержание понятия «контроллинг персонала организации», под которым понимается система сбора, обработки, анализа кадровой информации, позволяющая создать информационное пространство участников процесса контроллинга, выявлять причины неэффективного использования человеческих ресурсов, осуществлять поиск внутренних резервов повышения эффективности управления, принимать обоснованные управленческие решения по управлению человеческими ресурсами.

2. Выделены и обоснованы основные этапы функционирования контроллинга персонала в организации: I этап – информационно-аналитический (этап направлен на сбор, обработку и анализ кадровой информации (показателей), составление отчета с результатами анализа, представление отчета руководителю организации); II этап – контрольно-распорядительный (этап направлен главным образом на выполнение управленческого решения в области повышения эффективности управления человеческими ресурсами; изменение тактики работы с персоналом; внедрение новых методов работы; контроль промежуточных результатов работы). Определены участники процесса контроллинга персонала: руководители организации, специалисты, рабочие. Установлена взаимосвязь участников процесса контроллинга персонала, их целей и функций, которая проявляется в прямой, неразрывной связи действий участников и их информационной зависимости.

3. Проведен анализ практики управления человеческими ресурсами на примере строительных организациях г.Пензы: ООО «Новотех», ОАО «Пензастрой», ООО ПКФ «Термодом», ООО «Рисан», ООО «Строй-тех», ООО «SKM-group», ООО «Монолит-строй», ООО «Стройзаказчик», ООО «Триплан», ООО «Фундамент». Большинство руководителей (72%) оценили

качество управления человеческими ресурсами на среднем уровне. Немногие руководители знают о контроллинге персонала (12% руководителей знают достаточно хорошо). В процессе управления человеческими ресурсами частично применяют контроллинг персонала всего лишь 36% руководителей. В строительных организациях отсутствует отдел контроллинга персонала и специалист-контроллер.

4. Анализ позволил выявить, что в строительных организациях высокий уровень текучести кадров, который вызван тяжелыми условиями труда, слабой мотивацией персонала, отсутствием перспектив профессионального роста и развития. В строительных организациях бывают случаи нарушения трудовой дисциплины. По результатам анализа, частота нарушений трудовой дисциплины составила от 1 до 3 раз в месяц. Причины нарушений трудовой дисциплины различны. Руководители организаций не всегда применяют меры воздействия и регулирования нарушений дисциплины.

5. Установлено, что 64% руководителей и 56% специалистов имеют высшее образование и лишь 6% рабочих имеют высшее образование. В основном в строительстве работают люди со средним профессиональным образованием (37% рабочих). Полученные результаты характеризуют уровень образованности рабочего персонала организаций как достаточно низкий, что оказывает влияние на качество работы. 25,5% руководителей негативно относятся к инвестициям в развитие персонала, улучшение условий его труда, что отражается на нежелании специалистов и рабочих повышать квалификацию за счет собственных средств.

По оценкам специалистов и рабочих, материальное и моральное стимулирование в организациях бывает редко (1–3 раза в год), что сказывается на снижении мотивации в работе. По результатам исследования полностью удовлетворены трудом 63% специалистов и рабочих.

6. Мониторинг позволил определить группы факторов, влияющих на эффективное управление человеческими ресурсами в организациях: экономические (учет индивидуального трудового вклада, формы начисления

заработной платы, методы материального стимулирования (премии, надбавки), инвестиции в развитие человеческих ресурсов, уровень потерь рабочего времени, уровень производительности труда), организационные (организационно-функциональная структура управления предприятием, знание и выполнение должностных обязанностей, кадровое планирование и рациональность численного состава рабочих), социальные (уровень производственной информированности работников, уровень участия в общественной жизни предприятия, групповая работа коллектива, наличие корпоративной культуры, соблюдение гласности результатов труда), психологические (психологический климат в коллективе, уровень социально-психологической совместимости в коллективе, использование мотивации труда, учет личных потребностей и интересов работников, уровень конфликтности в коллективе, уровень соблюдения психофизических и эргономических норм условий труда).

7. Разработана авторская модель системы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала. Система включает в себя следующие структурные элементы: факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на процесс управления человеческими ресурсами в организациях; субъекты и объекты управления человеческими ресурсами; механизмы взаимодействия субъектов и объектов управления; результаты функционирования системы: повышение мотивации персонала; ускорение адаптации новых сотрудников; повышение производительности труда; достижение целей организации; повышение качества работы; развитие персонала; повышение охраны труда; сокращение текучести кадров; укрепление трудовой дисциплины.

Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала опирается на совокупность следующих инструментов: информационная база – ERP–система; оценка эффективности работы персонала с использованием качественных и количественных показателей;

совершенствование принципов повышения эффективности управления человеческими ресурсами; использование технологий риск-менеджмента.

8. Предложены механизмы управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала: повышение производительности труда персонала организации; совершенствование информационного пространства; непрерывное внутриорганизационное развитие персонала организации; снижение уровня кадровых рисков в организации.

Предложенные механизмы многоуровневые: I уровень – оперативный; II уровень – тактический; III уровень – стратегический. В свою очередь, каждый уровень включает в себя следующие разнонаправленные рычаги воздействия: экономические, организационные, социальные, психологические.

Эффективная реализация предложенных механизмов возможна при проведении следующих мероприятий: улучшение условий труда, улучшение состояния трудовой дисциплины, снижение уровня текучести кадров, развитие и совершенствование знаний персонала организации, поощрение предпринимательской, инновационной активности, совершенствование системы мотивации персонала и стимулирования, создание благоприятного морально-психологического климата в коллективах, снижение уровня конфликтности в коллективах, развитие корпоративной культуры в коллективах, повышение уровня информированности работников, оптимизация кадрового планирования, численного состава специалистов, рабочих, учет личных потребностей и интересов работников.

9. Разработаны методические подходы к оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами организации. Оценка эффективности основана на расчете нескольких показателей: прибыль организации, объем реализации на одного сотрудника, потерянная производительность, текучесть кадров, стабильность кадров, трудовая дисциплина, численность сотрудников, прошедших профессиональное обучение. Оценка эффективности разработанной системы управления человеческими ресурсами на основе

контроллинга персонала была проведена на примере следующих строительных организаций г.Пензы: ОАО «Пензастрой», ООО «Новотех».

Результаты внедрения разработанных мероприятий следующие: увеличение прибыли организаций на 14,6%; рост доли сотрудников, прошедших профессиональное обучение, на 5%; повышение коэффициента стабильности кадров на 2,8% и коэффициента соблюдения трудовой дисциплины на 3%.

11. Основные положения и рекомендации диссертационного исследования были представлены на всероссийских и международных научно-практических конференциях в Казани, Пензе, Новосибирске, Кемерово, Самаре, Москве, использованы в отчете о научно-исследовательской работе в рамках проекта «Резервы улучшения использования человеческих ресурсов в строительных организациях» (№ гос. регистрации 01201460208).

12. Практическая значимость работы подтверждается результатами ее внедрения в строительных организациях: ОАО «Пензастрой», ООО «Новотех»».

Библиографический список

1. Аветисян, А. С. Экономическая политика государства по использованию человеческих ресурсов на этапе экономического роста: вопросы теории: дисс...к.э.н. / А. С. Аветисян. – Москва, 2008.
2. Агафонов, А.Н. Актуальность применения методов контроллинга в системах управления персоналом / А.Н. Агафонов // Инициативы 21 века. – 2012. – №3. – С.23.
3. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
4. Александрова, А. В. Контроллинг — важнейшая составляющая инновационного развития предприятий металлургического комплекса / А.В. Александрова // Проблемы современной экономики. – 2009. – №4 (23).
5. Апенько, С. Н. Теория и методология оценки персонал: подходы и развитие дисс...к.э.н. / С.Н. Апенько. – Омск, 2005.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – Изд. 8-е. – СПб.: Питер, 2009. – 832 с.
8. Бадоева, Е. Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / Е.Т. Бадоева. – Москва, 2006.
9. Базарова, Г. Создание благоприятного психологического климата в коллективе / Г. Базарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №6. – С. 80 – 87.
10. Бакушева, Н.И. Экономика строительной отрасли: учебник / Н.И. Бакушева. – М.: Академия, 2009. – 223 с.
11. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

12. Баранова, И. В. Управляем расходами на персонал / И. В. Баранова // Справочник по управлению персоналом: Журнал руководителя службы персонала. – 2012. – №10. – С. 37 – 42.
13. Барановская, Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал / Н.И. Барановская. – Кызыл: ТувГУ, 2011. – 127 с.
14. Барбарская, М.Н. Обеспечение конкурентоспособности строительной организации на основе управления потенциалом человеческих ресурсов: дисс...к.э.н. / М.Н. Барбарская. – Пенза, 2011.
15. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий, «Минск»: Современная школа, 2008. – 448с.
16. Бешелев, С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Статистика, 1980. – 252 с.
17. Бирюков, А.Н. Основы организации, экономики и управления в строительстве: учеб. пособие / А.Н. Бирюков [и др.]. – Москва, 2012. – 432 с.
18. Битти, В. Человеческий капитал, создание ценности и раскрытие информации / В. Битти, С. Смит // Мотивация и оплата труда. – 2011. – №4. – С.22.
19. Боголиб, Т. Управление человеческим потенциалом на промышленном предприятии / Т. Боголиб // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №11/12. – С. 53 – 57.
20. Боков, С.И. Виды контроллинга, их особенности и задачи / С.И. Боков // Экономика и социум. – 2014. – №1. – С. 203 – 214.
21. Бондаренко, И.В. Эффективность управления предприятием - ключевая задача менеджмента / И.В. Бондаренко // Das Management. – 2010. – №5/10-12. – (statyi-avtora/ef-management).
22. Боровкова, В. А. Некоторые аспекты повышения эффективности системы контроллинга на торговых предприятиях / В.А. Боровкова, Ю.М. Бойкова // Проблемы современной экономики. – 2009. – №1 (29).

23. Бородин, А. И. Человеческий капитал компании: пути повышения эффективности его использования / А. И. Бородин, А. Сорочайкин, Н. Н. Шаш // Человек и труд. – 2013. – №8. – С. 58 – 61.
24. Букреев, А.М. Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия: дисс...канд. эк. наук / А.М. Букреев. – Воронеж, 1993.
25. Бухалков, М. И. Управление персоналом : развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 190 с.
26. Валиева, О.В. Роль и место департаментов по управлению персоналом в деятельности компаний: российский и международный опыт / О.В. Валиева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С.121.
27. Валицкий, С.В. Экономика строительства / С.В. Валицкий, О.С. Голубова. – Мн., 2009. – 180 с.
28. Варданян, И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 129 – 132.
29. Васильева, А. Н. Управление эффективностью развития человеческого капитала организации / А. Н. Васильева // Управление развитием персонала. – 2011. – №1. – С. 4 – 15.
30. Васильев, В.М. Управление в строительстве: учебник для вузов / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратов, С.Д. Резник; под общ. ред. Васильева В.М.. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб: Изд-во: Ассоциация Строительных Вузов, СПбГАСУ, 2001. – 352 с.
31. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер: НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.
32. Великосельский, А. Повышение эффективности предприятия: проектный подход / А. Великосельский, К. Кеосиди // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №2. – С. 109 – 113.
33. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

34. Вильчинская, О.В. Корреляционно-регрессионный анализ в оценке взаимосвязи показателей социально-экономического развития муниципальных образований / О.В. Вильчинская, Л.А. Тарханова // Проблемы региональной экономики. – 2010. - №3. – С.148-159.
35. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
36. Вырупаева, Т.В. Мотивационная ориентированность в системе управления карьерой на государственной службе / Т.В. Вырупаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №5. – С. 86.
37. Гальцов, М. В. Инвестиции в персонал в системе бюджетирования расходов на управление им: дисс... к.э.н. / М.В. Гальцев. – Москва, 2011.
38. Галуятдинов, Д.Ю. Служба управления персоналом производственной организации / Д.Ю. Галуятдинов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. – 2013. – №5(8). – С. 74.
39. Глухова, И. В. Система мотивации руководителей и специалистов строительных компаний (на примере Пензенской области): автореферат дисс...к.э.н. / И. В. Глухова. – Н.Новгород, 2004.
40. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ: учебник для вузов / Л.Т. Гиляровская. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 415 с.
41. Голованова, Е.Н. Формирование модели эффективного использования инвестиций в человеческий капитал организаций: дисс...к.э.н. / Е.Н. Голованова. – Москва, 2008.
42. Голубова, О. С. Экономика строительства: учебное пособие / О. С. Голубова. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 317 с.
43. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов экон. спец. вузов / Н.А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа. – 1989. – 208 с.
44. Горелов, Н. А. Методологические вопросы управления трудовыми ресурсами на современном этапе: межвузовский сборник / Н.А. Горелов, С.М. Бузановский. – Л.:ЛФЭИ. – 1998. – 315 с.

45. Горлашкина, И. А. Психологическое планирование как инструмент реструктуризации персонала компании / И.А. Горлашкина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №1. – С. 136 – 142.
46. Грехем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х.Т. Грехем, Р. Беннет . – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 180 с.
47. Гришина, Е. А. Корпоративное управление промышленной организацией с использованием системы контроллинга / Е.А. Гришина // Проблемы современной экономики. – 2009. – №1 (29). – С. 208 – 283.
48. Гусарова, М. Алгоритмизация процесса найма персонала в строительных организациях / М. Гусарова // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2010. – № 2. – С. 13 – 20.
49. Деловой климат в реальном секторе и сфере услуг России в I квартале 2014 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2014 – С. 40.
50. Деловой климат в реальном секторе и сфере услуг России в I квартале 2015 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2015 – С. 40.
51. Дроздов, О. А. К вопросу о трактовке человеческого капитала / О.А. Дроздов // Управление экономическими системами. – 2013. – №7. – С. 18 – 24.
52. Друкер, П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – Москва: ВЦИ, 1994. – 268 с.
53. Дудов, А. С. Оценка основных аспектов развития строительного комплекса / А.С. Дудов // Управление экономическими системами. – 2014. – №2. – С. 21 – 27.
54. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
55. Евсеева, С. В. Формирование системы организационного контроллинга в промышленных предприятиях: дисс...к.э.н. / С.В. Евсеева. – Воронеж, 2009.
56. Евсеев, В.О. Человеческие ресурсы в системе социоэкономических уравнений: учебное пособие / В.О. Евсеев. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. – 361 с.

57. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.
58. Ермакова М.Л. Контроллинг персонала в системе менеджмента организации // М.Л. Ермакова // Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития: сборник научных трудов SWorld по материалам международной научно-практической конференции. – 2011.
59. Ерыгина, А.В. Тенденции рынка подбора персонала / А.В. Ерыгина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. – 2013. – №5(8). – С. 54.
60. Желтенков, А. В. Проблемы развития систем контроллинга в промышленных организациях / А.В. Желтенков, О.В. Сюзева // Вестник МГОУ.– 2013. – №2. – С. 51.
61. Жуков, А. А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туристической индустрии : монография / А. А. Жуков ; Европ. акад. естеств. наук, С.-Петерб. ин-т гостеприимства. – СПб.: Петрополис, 2009. – 209 с.
62. Жукова, А. Е. Формирование системы процессного контроллинга и его инструментария: дисс...к.э.н. / А.Е. Жукова. – Воронеж, 2012.
63. Журавлев, М. В. Управление человеческим капиталом с целью формирования инновационного общества / М. В. Журавлев // Проблемы теории и практики управления : международный журнал. – 2011. – № 6. – С. 46 – 54 .
64. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
65. Зайцева, Т.В. Формирование интегрированной системы управления человеческими ресурсами организации: дисс...д.э.н. / Т.В. Зайцева. – Москва, 2012.

66. Зеер, Э.Ф. Профессиональное развитие личности в образовательном процессе / Э.Ф. Зеер // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. – 2013. – №5(8). – С. 3.
67. Земскова, Д.А. Проблемы совершенствования менеджмента персонала на предприятиях строительной отрасли России / Д.А. Земскова // Российское предпринимательство. — 2010. — № 11. — Вып. 3 (172). — С. 48 – 54.
68. Злотницкий, В.Э. Факторы эффективности управления человеческими ресурсами организации: дисс...д.э.н. / В.Э. Злотницкий. – Москва, 2008.
69. Иванова, М.А. Контроллинг персонала как основа стратегического развития компании / М.А. Иванова // Аграрный вестник Урала. – 2011. – №8. – С. 71 – 73.
70. Игошина, И. А. Формирование и развитие управленческого потенциала в строительстве: автореферат дисс...к.э.н. И. А. Игошина. – Н.Новгород, 2000.
71. Иевлева, В. Нормирование численности: проект из первых рук / В. Иевлева // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 11. – С. 67 – 72.
72. Ильясов, С. М. Некоторые вопросы управления персоналом кредитной организации / С.М. Ильясов // Деньги и кредит. – 2013. – №6. – С. 41 – 48.
73. Кабанова, Н. А. Государственная экономическая политика по формированию и использованию человеческих ресурсов: дисс...к.э.н. / Н. А. Кабанова. – Москва, 2006.
74. Карловец, С. С. Увеличение интеллектуального капитала посредством управления человеческих отношений / С. С. Карловец // Управление развитием персонала. – 2011. – №4. – С. 6.
75. Карминский, А. М. HR-ликбез / А. М. Карминский // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №5.

76. Кармишина, О. Н. Развитие контроллинга профессионального обучения персонала организации: на примере ООО «Best-Consult»: дисс...к.э.н. / О.Н. Кармишина. – Москва, 2002.
77. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова; ред. В. И. Видяпин [и др.]; Институт экономики и финансов "Синергия". – М.: ИНФРА – М, 2012. – 235 с.
78. Касимова, Н. Концепции инновационного кадрового менеджмента / Н. Касимова // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – №3. – С. 62 – 67.
79. Катунина, И.В. Управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации - институциональный аспект: дисс... д.э.н. / И.В. Катунина. – Омск, 2010.
80. Кафидов, В. В. Объединение интересов бизнеса и государства в формировании и использовании человеческого капитала / В.В. Кафидов // Управление экономическими системами. – 2013. – №6. – С. 38 – 44.
81. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
82. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 299 с. – (Высшее образование).
83. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
84. Кибанов А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А.Я. Кибанов // Современные технологии управления. — 2014. – №5 (41).
85. Кибанов А.Я. Развитие теории и практики управления персоналом организации (исторический взгляд) А.Я. Кибанов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – № 3(6).

86. Кияткина, Е.П. Экономика строительства: учебное пособие / Е.П. Кияткина, С.В. Федорова. – Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2011. – 71с.

87. Кожеуров, А. А. Управление строительной организацией: учебное пособие / А.А. Кожеуров, Р.Ю. Турчаева. – Пенза: ПГУАС, 2008 – 300 с.

88. Кожеуров, А. А. Управление предприятием строительной индустрии развитых стран: учебное пособие / А. А. Кожеуров, Ю. А. Лыткина. – Пенза: ПГУАС, 2003. – 137с.

89. Козловская, Е. А. Управление эффективностью затрат на персонал: использование концепции контроллинга: дисс...к.э.н. / Е.А. Козловская. – Москва, 2005.

90. Коротков, Э. М. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал / Э. М. Коротков // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №4. – С.18.

91. Кортенко, Л. В. Совершенствование экономической системы управления профессиональным развитием человеческих ресурсов организаций: дисс...к.э.н. / Л.В. Кортенко. – Екатеринбург, 2008.

92. Краковская, И. Н. Разработка теории и методологии управления инвестициями в человеческий капитал в условиях инновационного развития организации: автореферат дисс. ... д-ра экон. наук / И.Н. Краковская. – Москва, 2011. – 32 с.

93. Круглов, Д. В. Эволюция контроллинга в контексте развития управленческих знаний / Д.В. Круглов // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2 (34). – С. 170 – 172.

94. Кузнецов, Н. В. Управление эффективностью работы персонала в условиях высокой динамики бизнес-среды / Н.В. Кузнецов // Управление экономическими системами. – 2014. – №6. – С. 33 – 39.

95. Курганский С.А. Тенденции развития человеческого капитала в России / С.А. Курганский // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – №2. – С. 17 – 24.

96. Купцова, А. С. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: российская практика / А. С. Купцова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. – 2008. – №1. – С. 472 – 476.
97. Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. Серия 8, Менеджмент: научно-теоретический журнал. – 2012. – Вып. 4. – С. 22 – 49.
98. Лазарева, Е. Г. Balanced Scorecard как инструмент стратегического контроллинга / Е. Г. Лазарева // Финансовый менеджмент. – 2005. – №6. – С. 37 – 45.
99. Латышев, А. Ю. Конструктор индивидуальных планов развития / А. Ю. Латышев // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №11. – С. 56 – 66.
100. Лихтарев, Л. Ю. Систематизация определений термина «контроллинг» / Л. Ю. Лихтарев // Экономические исследования. – 2011. – №2. – С.
101. Лукичева, Л. И. Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 360 с.
102. Лукьянчикова, Т. Л. Эффективное использование корпоративного человеческого капитала / Т. Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова, Д. О. Кучерук // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – №5(8). – С. 8.
103. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами : пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2008. – 232 с.
104. Мамедов, Ш. И. Количественная оценка конкурентоспособности строительных организаций / И. Ш. Мамедов // Экономическое возрождение. – 2010. – № 3. – С. 93 – 98.

105. Мамедов, Ш. И. Систематизация признаков конкурентоспособности строительной организации /И. Ш. Мамедов // Экономическое возрождение. – 2010. – № 2. – С. 84 – 89.
106. Марюхина, С. В. Механизм управления инновационным потенциалом персонала предприятий нефтегазовой сферы / С. В. Марюхина // Управление экономическими системами. – 2014. – №4. – С. 54 – 61.
107. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. — СПб.: Питер, 2008.
108. Минина, В. Влияние социально-культурной и бизнес-среды на управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях / В. Манина, А. Крупская, Е. Дмитриенко // Управление проектами и программами. – 2010. – №3. – С. 18.
109. Митрофанова, Е. А. Лекции по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» (часть 8) / Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – №5(8). – С. 46.
110. Михайлова, А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дисс...к.э.н. / А.В. Михайлова. – Москва, 2006.
111. Михайлова, А. В. Роль компетенции при отборе и найме персонала / А. В. Михайлова, Л. Н. Попова, К. Борисова // Управление экономическими системами. – 2012. – №7. – С. 43 – 50.
112. Михайлова, А. В. Контроллинг персонала — инновационная модель управления системой управления персоналом / А. В. Михайлова // Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 51 – 55.
113. Михайлова, А. В. Практика внедрения модели кадрового контроллинга / А. В. Михайлова // Управление персоналом. – 2009. – №10. – С. 78 – 84.

114. Михайлова, А. В. Кадровый контроллинг: место и роль в системе управления персоналом / А. В. Михайлова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №8.
115. Мордовин, С. К. Управление развитием человеческого потенциала : теория, методология, инновации : дис. на соиск. учен. степ. д-ра экон. наук / С. К. Мордовин ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2004. – 42 с.
116. Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 16» / С. К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
117. Мюллер, П. Таблицы по математической статистике / П. Мюллер, П. Нойман, Р. Шторм; Пер. с нем. и предисловие В.М. Ивановой. – М.: Финансы и статистика, 1982. – 278с.
118. Мякошкин, Д. В. Состояние и перспектива использования в России опыта развитых стран по управлению человеческими ресурсами: дисс...к.э.н. / Д. В. Мякошкин. – Саратов, 2005.
119. Новиков, Д.А. Теория управления образовательными системами / Д.А. Новиков. – М.: Народное образование, 2009. – С. 126.
120. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, М., 2004. – 371с.
121. Одегов, Ю. Г. Организация службы управления персоналом: современный подход: учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 166 с.
122. Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации : учеб. пособие / О. С. Орлова. – М. : ЭКЗАМЕН, 2009. – 285 с.
123. Орловский С. Кадровый контроллинг / С. Орловский // The Chief-Омск. – 2008. – №6 (10).
124. Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в Российской Федерации в 2013 г.: бюллетень // Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2014. – 7 с.

125. Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в Российской Федерации в 2014 г.: бюллетень // Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2015. – 7 с.

126. О работе строительного комплекса Пензенской области в 2013г.: аналитическая записка // Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2014. – С. 1 – 17.

127. О работе строительного комплекса Пензенской области в 2014г.: аналитическая записка // Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2015. – С. 1 – 17.

128. О работе строительного комплекса Пензенской области в 2015г.: аналитическая записка / Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2016. – 6 с.

129. О развитии строительной отрасли Пензенской области за январь-август 2014 года: доклад // Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2014. – 4 с.

130. О развитии строительной отрасли Пензенской области за январь-август 2015 года: доклад / Федеральная служба государственной статистики. – Пензастат, 2016. – 4 с.

131. О деловой активности в строительстве во II квартале 2014 г.: доклад / Федеральная служба государственной статистики. – Росстат, 2014. – 5 с.

132. О деловой активности в строительстве во II квартале 2016 г.: доклад / Федеральная служба государственной статистики.- Росстат, 2016. – 9 с.

133. Павлова, А. М. Контроллинг — лучший друг руководителя / А. М. Павлова // Экономические исследования. – 2011. – №2.

134. Паршина Н.В. Человеческий капитал: сущность, содержание, особенности / Н.В. Паршина // Мир современной науки. – 2013. – №3(8). – С. 2 – 5.

135. Перминова, О. М. Региональные особенности профессиональной подготовки кадров / О. М. Перминова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 6. – С. 32 – 37.

136. Поршневу, Н. Г Управление в строительстве: учебник для вузов / Н. Г. Поршневу. – М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2001. – 583 с.
137. Потылицына, Е. А. Генезис понятия «контроллинг» / Е. А. Потылицына // Проблемы современной экономики. – 2011. – №2 (38). – С. 109 – 112.
138. Плотников, А. Л. Оценка конкурентоспособности строительного предприятия: монография / А. Н Плотников, М. А Шуваев. – Саратов: Изд-во «КУБИК», 2010. – 145 с.
139. Пугачев, В. П. Знакомьтесь: УЧР / В. П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2009. – №2. – С. 119 – 128.
140. Пястолов, С. М., Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / С. М. Пястолов. – М.: Изд-во Инфра-М, 2006. – 215 с.
141. Радько, С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория / С. Г. Радько. – СПб.: Филиал издательства «Просвещение», 2010. – 140 с.
142. Резник, С. Д. Исследование движения рабочих кадров в сельском строительстве: дисс...к.э.н. / С. Д. Резник. – Москва, 1970.
143. Резник, С. Д. Управление трудовыми ресурсами отрасли народного хозяйства (на примере строительства): дисс...д.э.н. / С. Д. Резник. – Пенза, 1988.
144. Резник, С. Д. Управление трудовым коллективом в строительстве: учеб. пособие / С. Д. Резник. – Пенза: Пенз. политехн. ин-т: Пенз. инж.-строит. ин-т, 1985. – 82 с.
145. Резник, С. Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве: учеб. пособие для строит. спец. вузов / С. Д. Резник. – М. Стройиздат, 1988. – 271 с.
146. Резник, С. Д. Трудовые ресурсы в строительстве / С. Д. Резник. – М.: Стройиздат, 1982. – 188 с.

147. Резник, С. Д. Управление человеческим потенциалом современной организации / С. Д. Резник. – Пенза: ПГУАС, 2004.
148. Резник, С. Д. Система и механизмы управления человеческими ресурсами строительных организаций / С. Д. Резник, Р. Ю. Турчаева. – Пенза: ПГУАС, 2006.
149. Резник, С. Д. Пути повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами на предприятиях строительной сферы / С. Д. Резник, Р. Ю. Турчаева. – Пенза, 2006. – 188 с.
150. Резник, С. Д. Потенциал трудовых ресурсов как фактор повышения уровня конкурентоспособности в строительстве / С. Д. Резник, М. В. Барбарская. – Пенза: ПГУАС, 2012.
151. Резник, С. Д. Мотивация труда управленческого потенциала в строительных организациях / С. Д. Резник, С. Ш. Левина, И. В. Глухова. – Пенза, 2003. – 494 с.
152. Резник, С. Д. Менеджмент: общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве (избранные статьи). Книга 1 / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
153. Резник, С. Д. Совершенствование управления строительным комплексом региона в условиях рыночной экономики (на примере Пензенской области) / С. Д. Резник, А. В. Баулин // Строительство и архитектура. – 2000. – № 11. – С. 56 – 60.
154. Резник, С. Д. Анализ деятельности управленческих команд на строительных предприятиях / С. Д. Резник, В. Г. Куликов // Строительство и архитектура. – 2002. – №11. – С. 52 – 56.
155. Резник, С. Д. Подвижность рабочих кадров и методы ее количественного анализа / С. Д. Резник // Социалистический труд. – 1970. – №7. – С. 115 – 120.
156. Резник, С. Д. Методика расчета экономической эффективности сокращения текучести рабочих кадров / С. Д. Резник // Труд и зарплата. – 1969. – №3. – С. 70 – 74.

157. Резник, С. Д. Суммированный учет рабочего времени / С. Д. Резник, И. А. Сухачев // Экономика строительства. – 1970. – №9. – С. 25 – 29.
158. Резник, С. Д. Анализ структуры рабочего времени ИТР в строительстве / С. Д. Резник, В. А. Назаров // Социалистический труд. – 1976. – №3. – С. 83 – 88.
159. Резник, С. Д. Трудовые ресурсы в строительстве / С. Д. Резник // Экономика строительства. – 1979. – №8. – С. 41 – 43.
160. Резник, С. Д. Трудовая дисциплина в строительстве / С. Д. Резник // Экономика строительства. – 1980. – №3. – С. 50 – 54.
161. Резник, С. Д. Трудовая дисциплина строительных рабочих / С. Д. Резник // СОЦИС. – 1981. – №1. – С. 139 – 141.
162. Резник, С. Д. Повышать эффективность труда строителя / С. Д. Резник, В. П. Колосов // Экономика строительства. – 1983. – №8.
163. Резник, С. Д. Дисциплина труда и качество управления / С. Д. Резник // Социалистический труд. – 1986. – №3. – С. 48 – 54.
164. Резник, С. Д. Стимулирование трудовой деятельности хозяйственных руководителей / С. Д. Резник, С. Ш. Левина // Экономика строительства. – 1995. – №2. – С. 13 – 16.
165. Родина, Е. Е. Система управления – контроллинг: эволюция научных взглядов / Е. Е. Родина // Электронный журнал «Вестник МГОУ». – 2013. – №1.
166. Рогожина, А. Применение лестниц карьерного роста / А. Рогожина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №11. – С. 73 – 79.
167. Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. – М. – 2015. – 111 с.
168. Рубцов В.С. Контроллинг как квинтэссенция научного менеджмента / В.С. Рубцов, М., 2000, - 61с.
169. Рудычев, А. А. Международная практика контроллинга (немецкая и американская модели) / А. А. Рудычев // Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 484 – 486.

170. Рыбалкина, З. М. Развитие человеческого потенциала как фактор повышения конкуренции строительной организации / З. М. Рыбалкина, М. В. Барбарская // Человек и труд. – 2012. – №10. – С. 39 – 40.
171. Савенков, И. Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность / И. Е. Савенков // Управление экономическими системами. – 2012. – №11. – С. 44 – 50.
172. Савенков, И. Е. Формирование кадровой стратегии предприятия в условиях нестабильного производства / И. Е. Савенков // Управление экономическими системами. – 2012. – №11. – С. 51 – 58.
173. Салогуб, А. М. Модель управления человеческими ресурсами для российских организаций: дисс...к.э.н. / А.М. Салогуб. – Ростов-на-Дону, 2005.
174. Сафаров, А. В. Практика российского контроллинга: что препятствует успеху? / А. В. Сафаров // Консультант. – 2007. – №23. – С. 88 – 93.
175. Сафаров, А. В. Правильный» контроллинг: мнение практика / А. В. Сафаров // Инновационный менеджмент. – 2006. – №1. – С. 38 – 48.
176. Седых, Л. А. Дисциплинарная практика как фактор стимулирования работников / Л. А. Седых // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №1. – С. 128 – 135.
177. Селиванова, У. Многоступенчатая система адаптации / У. Селиванова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №7. – С. 28 – 33.
178. Сидоркина, С. Анализ HR-показателей – основа HR-планирования / С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №6. – С. 25 – 28.
179. Сидоркина, С. Методы определения численности сотрудников подразделения / С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №3. – С. 90 – 92.

180. Сидоркина, С. Экспертный метод в нормировании труда / С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №1. – С. 92 – 94.
181. Сидоркина, С. Фотография рабочего времени – сделай сам / С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №10. – С. 86 – 90.
182. Симонова, М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса / М. В. Сомонова. – Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2010. – 198 с.
183. Синявец, Т. Д. Теоретико-методологические основы контроллинга системы управления персоналом: дисс...к.э.н. / Т. Д. Синявец. – Екатеринбург, 2012.
184. Синявец, Т. Д. Институционализация функции контроллинга системы управления персоналом / Т. Д. Синявец // Дискуссия. – 2011. – №5. – С. 34 – 44.
185. Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1982. – С. 283.
186. Смирнова Т.М. Развитие человеческого потенциала: тенденции, проблемы мониторинга и управления / Т.М. Смирнова, В.Н. Крутько // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2009. – № 2 (42). – С. 143 – 147.
187. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2007. – 238 с.
188. Солопов, В. Ю. Предпосылки перехода к управлению человеческими ресурсами / В. Ю. Солопов // Гуманитарные исследования. – 2008. – №4. – С. 217 – 218.
189. Спивак, В. А. Управление персоналом / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2009. – 334 с.
190. Старикова, Т. А. Исследование и организация систем управления человеческими ресурсами: деятельностный подход: дисс...д.э.н. / Т. А. Стариков. – Томск, 2009.

191. Стаут, Ларри У. Управление персоналом: настольная книга менеджера = Human resource management / Ларри У. Стаут; пер. с англ. – М.: Добрая кн., 2009. – 532 с.
192. Степанова, С. М. Модель оценки трудового потенциала организации / С. М. Степанова // Инновационное развитие России: Материалы международн. научно-практической конференции. – Ханты-Мансийск, 2010. – 91 с.
193. Степнова, О. В. Социальные аспекты управления персоналом на современных предприятиях / О. В. Степнова, А. Н. Никулина // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 4. – С. 62 – 66.
194. Сушкина, А. А. Развитие управления трудом на предприятии на основе рационального использования человеческого потенциала: дисс...к.э.н. / А. А. Сушкина. – Москва, 2008.
195. Сыманюк, Э. Э. Профессиональный опыт как психологический барьер профессионального развития персонала / Э. Э. Сыманюк // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. – 2013. – №5(8). – С. 63.
196. Тамберг, В. Новая парадигма управления человеческими ресурсами / В. Тамберг, А. Бадьин, М. Гребой // Стратегический менеджмент. – 2010. – №3. – С.12.
197. Терентьев, Э. В. Проблемы учета затрат на повышение квалификации персонала / Э. В. Тамберг // Управление экономическими системами. – 2012. – №5. – С. 38 – 43.
198. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор; пер. с англ. А. И. Зак. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
199. Толстоброва, Н. А. Разработка методики стимулирования труда на основе оценки пользы сотрудника / Н. А. Толстоброва, Т. А. Симагутин // Управление экономическими системами. – 2014. – №1. – С. 39 – 45.
200. Турик, М. Баланс компании: оценка ресурсов / М. Турик // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №2. – С. 120 – 125.

201. Турчаева, Р. Ю. Механизмы повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами на предприятии: на примере строительной сферы: дисс....к.э.н. / Р. Ю. Турчаева. – Пенза, 2005.
202. Турчаева, Р. Ю. Механизмы повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами на предприятии: автореферат дисс....к.э.н. / Р. Ю. Турчаева. – Пенза, 2005.
203. Турчаева Р.Ю. Факторы эффективности использования человеческих ресурсов на предприятиях строительной сферы / Р.Ю. Турчаева, З.М. Рыбалкина // Вестник университета. – 2014. – № 6. – С. 207 – 217.
204. Уткин Э.А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272с.
205. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. на рус. Б. В. Банина-Кореня. – М., 1923.
206. Фалько, Д. С. Контроллинг персонала / Д. С. Фалько // Российское предпринимательство. – 2001. – № 9 (21). – С. 103 – 106.
207. Фалько С. Г. Контроллинг: национальные особенности - российский и американский опыт / С. Г. Фалько, К. А. Рассел, Л. Ф. Левин // Контроллинг. Технологии управления. – 2002. – №1. – С. 33 – 37.
208. Федоров, М. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. В. Федоров // Управление экономическими системами. – 2013. – №11. – С. 7 – 12.
209. Федорова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М. : КНОРУС, 2016. — 224 с.
210. Феклистов, И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций / И. И. Феклистов // Экономическое возрождение России. – 2011. – Т. 28. – № 2. – С. 104 – 111.
211. Фокин, К. Б. К вопросу эффективности службы подбора персонала и определения значимых факторов при комплектовании вакансий / К. Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №6. – С. 120 – 128.

212. Фокин, К. Б. Как формировать кадровый резерв / К. Б. Фокин // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №4. – С. 54 – 60.
213. Фоминых, К. С. Социокультурные и административные особенности управления персоналом в сфере инновационной деятельности / К. С. Фоминых // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – №5(8). – С. 49.
214. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль – стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.
215. Хачатурян, А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: стратегические основы: монография / А. А. Хачатурян. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 270 с.
216. Хрусталёв, Б. Б. Анализ современного состояния строительного комплекса Пензенской области и проблем управления рисками / Б. Б. Хрусталёв, Н. А. Вяцкова // Управление экономическими системами. – 2014. – №5. – С. 46 – 52.
217. Цапенко, И. П. Человеческие ресурсы в сфере науки и технологий: состояние и эффективность использования / И. П. Цапенко // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – № 4. – С. 3 – 15.
218. Ципоренко, А. А. Теоретические аспекты контроллинга / А. А. Ципоренко // Проблемы современной экономики. – 2011. – №1 (37). – С. 97 – 99.
219. Череповский, А. П. Стратегическое развитие управления персоналом в строительстве: монография / А. П. Череповский. – Орел: Изд-во Орловского ГАУ, 2007. – 376 с.
220. Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики стратегии развития организации / Н.Ю. Четыркина // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С. 250 – 253.

221. Чечевицына, Л. Н., Чуев И.Н., Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л. Н. Чечевицына, И. Н. Чуев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Феникс, 2006. – 352 с.
222. Чурилова, А. Н. Особенности внедрения и развития системы контроллинга на предприятиях пищевой промышленности / А. Н. Чурилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – №1 (37). – С. 89 – 91.
223. Шабунова, А. А. Региональные проблемы качества управления кадров сквозь призму социологического исследования / А. А. Шабунова, Г. В. Леонидова, Е. А. Чекмарева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 126 – 136.
224. Шарова, И. Мотивация сотрудников: индивидуальный подход / И. Шарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №4. – С. 88 – 90.
225. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 3-е, перераб. и дополн. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 1998. – 352с.
226. Щёкин, Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щёкин. — 2-е изд. — К.: МАУП, 2003. — 280 с.
227. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М.: Изд-во Инфра-М, 2008. – 208 с.
228. Шоул, Д. Кадровый потенциал – ключевой стратегический ресурс / Д. Шоул // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – №1. – С. 5.
229. Шилова, А. И. Развитие профессиональных компетенций нового сотрудника в период адаптации / А. И. Шилова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №5. – С. 63 – 69.
230. Шмойлова, Р.А. Теория статистики: учебник / под ред. проф. Р.А. Шмойловой. – 3-е изд., перераб. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 322 с.
231. Шкляр, Т. Л. Мотивация как составная часть контроллинга персонала / Т. Л. Шкляр, С. В. Васильев // Науковедение. – 2014. – №4 (24). – С. 204.

232. Шунаева, Я. Система обучения для компаний, находящихся на разных стадиях развития / Я. Шинаева // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №6. – С. 88 – 94.

233. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов. – М.: Изд-во «Академкнига»: «Добросвет», 2003. – С. 59.

234. Яргункина, А. Е. Основные функции контроллинга и периодизация их формирования / А. Е. Яргункина, М. В. Чувашлова // Российское предпринимательство. – 2014. – № 3 (249). – С. 101 – 112.

235. Яцевич А. 5% сотрудников, а то и меньше, являются самыми эффективными, и никак не 10% / А. Яцевич // Управление персоналом. – 2013. – №20(318). – С. 77 –79.

236. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, / M. Armstrong. – Kogan Page. – 4th edition, 2009.

237. Dowling, P. J. International human resource management : managing people in a multinational context / P. J. Dowling, D. E. Welch. – 4th ed. – London : Thomson Learning, 2005. – XIV, 333 p.

238. Edwards, T. International human resource management : globalization, national systems and multinational companies / T. Edwards & C. Rees. – Harlow: Prentice-Hall / Financial Times, 2006. – XX, 310 p.

239. Foot, M. Introducing human resource management / M. Foot, C. Hook. – 4th ed. – Harlow [etc.] : Prentice-Hall / Financial Times, 2005. – XV, 510 p.

240. John, P. International human resource development : learning, education and training for individuals and organizations / edited by John P. Wilson. – 3rd ed. – London [etc.] : Kogan Page, 2012. – XXIX, [3], 502 p.

241. Kupper H.U. Controlling: Konzeption, aufgaben and instrumente: [2 ed.] / H.U. Kupper. – Stuttgart, 2008. – 240 s

242. Leopold, J. The strategic managing of human resources / edited by J. Leopold, L. Harris & T. Watson. – Harlow [etc.] : Prentice-Hall / Financial Times, 2005. – XXXIV, 545 p.

243. Mathis, R. L. Human resource management: essential perspectives [Text] / R. L. Mathis, J. H. Jackson. – 4th ed. – Mason, OH : Thomson South-Western, 2007. – XIII, 199 p.

244. Nkomo, S. M. Human resource management applications : cases, exercises, incidents, and skill builders / S. M. Nkomo, M. D. Fottler, R. B. McAfee. – 6th ed. – Mason, OH : Thompson / South -Western, 2008. – XII, 308 p.

245. SPSS Base 7.5 для Windows. Руководство по применению / пер. с англ. АО Статис. – 1997. – с. 214.

АНКЕТА

(для руководителей строительной организации)

Кафедрой Менеджмента ПГУАС проводится исследование, направленное на улучшение использования человеческих ресурсов в строительных организациях.

Просим принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Варианты ответов, наиболее соответствующих Вашему мнению, отметьте крестиком или галочкой.

Заранее благодарим Вас за участие!

I. Об управлении персоналом в организации

1.1. Какова численность персонала в организации?

- а) 1 - 50 чел. д) 600 - 800 чел.
- б) 50 - 200 чел. е) более 800 чел.
- в) 200 - 400 чел.
- ж) свой вариант _____
- г) 400 - 600 чел.

1.2. Какова численность персонала, находящаяся под вашим руководством?

- а) 1- 5 чел. г) более 20 чел.
- б) 5-10 чел. д) свой вариант _____
- в) 10- 20 чел.

1.3. Как Вы оцениваете уровень эффективности управления персоналом на предприятии в целом?

- а) низкий в) высокий
- б) средний
- г) свой вариант ответа _____

1.4. Какой стиль управления Вы используете?

- а) авторитарный
- б) демократический
- в) либеральный
- г) свой вариант _____

1.5. В каких взаимоотношениях со своими подчиненными Вы находитесь?

- а) дружеские
- б) деловые
- в) свой вариант _____

1.6. В каких взаимоотношениях с высшим руководством Вы находитесь?

- а) дружеские
- б) деловые
- в) свой вариант _____

1.7. Оказываете ли Вы своим подчиненным помощь в различных вопросах?

- а) да, всегда
- б) по мере возможности
- в) нет, никогда
- г) персонал за помощью не обращается
- д) свой вариант _____

II. О функционировании контроллинга персонала в организации

2.1 Знаете ли Вы о таком методе управления персоналом, как контроллинг?

- а) знаю достаточно хорошо
- б) знаю немного
- в) не знаю
- г) свой вариант _____

2.2 Что Вы понимаете под термином «контроллинг персонала»?

- а) Контроллинг персонала- это информационная поддержка руководителя в процессе принятия решений
- б) Контроллинг персонала- это координация системы управления персоналом в системе управления предприятием
- в) Контроллинг персонала- это база для поддержки основных функций управления персоналом: планирования, контроля, учета и анализа
- г) Контроллинг персонала- это система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы
- д) свой вариант _____

2.3 Применяется ли контроллинг персонала при управлении трудовыми ресурсами в Вашей организации?

- а) да, давно б) да, недавно
- в) да, частично г) нет
- д) свой вариант _____

2.4 Работает ли в Вашей организации служба (отдел) контроллинга персонала?

- а) да б) нет
в) свой вариант _____

2.5 Работает ли в Вашей организации специалист-контроллер?

- а) да б) нет
в) свой вариант _____

2.6 Осуществляется ли планирование персонала в долгосрочной перспективе?

- а) да б) нет
в) свой вариант _____

III. О эффективном использовании персонала организации

3.1. На Ваш взгляд Вы эффективно используете персонал организации ?

- а) да, эффективно
б) нет, не эффективно
в) не достаточно эффективно
г) свой вариант ответа _____

3.2. Если да, то за счет чего Вам удастся эффективно использовать человеческие ресурсы организации?

- а) Благоприятные условия труда и оплаты.
б) Максимально полное использование способностей работников.
в) Совершенствование коммуникаций, обучения, повышение квалификации.
г) Проведение эффективной политики социальных льгот.
д) Постоянный анализ и корректировка кадровой политики и заработной платы.
е) Благоприятный психологический климат в коллективе.
ж) Использование новых технологий и модернизированного оборудования.

3.3 Укажите особенности управления персоналом в строительстве?

3.4. Какие причины мешает эффективно использовать персонал организации?

- | |
|--|
| а) отсутствие должной мотивации деятельности |
| б) достаточно сильная озабоченность человека чем-то, что отвлекает его от основной работы, |
| в) неблагоприятное эмоциональное состояние человека в данный момент времени |

- г) неверие в успех дела, связанное с одним из следующих обстоятельств: неуверенность человека в себе, отсутствие надежды на успех дела в данных конкретных условиях.
д) усталость, слабость нервной системы, ее повышенная утомляемость, общая физическая ослабленность организма.

е) Свой вариант _____

3.5. К каким результатам приводит эффективное использование человеческих ресурсов?

- а) Соблюдение трудовой дисциплины
б) Высокая работоспособность
в) Качественное выполнение работы
г) Повышение производительности труда
д) Увеличение прибыли
е) Свой вариант _____

IV. О повышении квалификации персонала организации

4.1. Заинтересованы ли Вы в развитии своего персонала?

- а) Да б) Нет
в) свой вариант ответа _____

4.2. Как часто Вы проходите повышение квалификации по занимаемой должности?

- а) Один раз в год
б) Один раз в три года
в) Один раз в пять лет
г) Не требуется
д) Свой вариант _____

4.3. Как часто сотрудники предприятия проходят повышение квалификации?

- а) Один раз в год
б) Один раз в три года
в) Один раз в пять лет
г) Не требуется
д) Свой вариант _____

4.4. Присутствует ли на Вашем предприятии система обучения и переподготовки кадров?

- а) да б) нет
в) свой вариант ответа _____

4.5. Повышается ли производительность труда персонала после повышения квалификации?

- а) да, полностью
б) частично
в) нет, совсем не повышается
г) свой вариант ответа _____

4.6. Повышается ли заработная плата персонала после повышения квалификации?

- а) да, значительно возрастает
- б) возрастает средне
- в) возрастает незначительно
- г) остается на прежнем уровне
- д) свой вариант _____

V. О профессиональном продвижении персонала

5.1. Есть ли у вашего персонала возможность получить повышение по службе?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить
- г) свой вариант _____

5.2. Повышение по службе возможно если?

- а) специалист повысил свою квалификацию
- б) специалист проявляет инициативу, желание и стремление
- в) если у специалиста есть потенциал
- г) свой вариант _____

5.3. Разрабатываются ли на предприятии схемы развития персонала?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить
- г) свой вариант _____

VI. О мотивации и стимулировании персонала

6.1. Ваше мнение о системе мотивации в организации:

- а) считаю ее нормальной
- б) считаю, что она нуждается в усовершенствовании
- в) не вижу какой-либо системы мотивации (не понимаю, как она работает)
- г) свой вариант _____

6.2. Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?

- а) считаю его нормальным
- б) считаю, что заслуживаю большего
- в) испытываю постоянную неудовлетворенность
- г) свой вариант _____

6.3. Какой вид стимулирования труда Вы считаете более действенным?

- а) материальный
- б) моральный
- в) свой вариант ответа _____

6.4. Какие способы материального стимулирования применяются на Вашем предприятии?

- а) Основная заработная плата.
- б) Дополнительная заработная плата.
- в) Премии.
- г) Надбавки.
- д) Социальные выплаты и льготы.
- е) Свой вариант _____

6.5. Какие способы морального стимулирования применяются на Вашем предприятии?

- а) Награждение грамотами, дипломами, медалями.
- б) Благодарственная запись в трудовой книжке.
- в) Занесение на доску почета.
- г) Признание за хорошо выполненную работу.
- д) Подарки от компании.
- е) Свой вариант _____

VII. О текучести персонала в организации

7.1. На Ваш взгляд, какова текучесть кадров на предприятии?

- а) очень сильно
- б) достаточно сильно
- в) среднеразвитая
- г) слабо развита
- д) отсутствует
- е) свой вариант ответа _____

7.2. Какие причины способствуют увеличению уровня текучести персонала?

- а) тяжелые условия труда
- б) низкая заработная плата
- в) отсутствие перспектив развития
- г) отсутствие мотивации
- д) напряженные отношения в коллективе
- е) свой вариант _____

7.3. Что может способствовать снижению уровня текучести кадров?

- а) повышение заработной платы
- б) улучшение условий труда
- в) улучшение мотивации
- г) снижение напряженных отношений в коллективе
- д) свой вариант _____

7.4. Следите ли Вы за уровнем текучести кадров на предприятии?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

- к) использование медикаментозных средств поддержки работоспособности персонала;
- л) эффективные системы оценки;
- м) программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;
- н) методы планирования карьеры;
- о) возможность карьерного роста;
- п) своевременная оплата труда;
- р) благоприятный настрой на работу.

10.2. Ваше мнение о психологической атмосфере в Компании:

- а) хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.
- б) атмосфера нормальная.
- в) бывает по-разному
- г) атмосфера неблагоприятная
- д) свой вариант _____

10.3. Насколько, по Вашему мнению, загружены сотрудники Компании?

- а) трудятся в нормальном ритме, с нормальной загрузкой
- б) работают напряженно, сильно загружены
- в) по-разному
- г) в основном не перенапрягаются
- д) свой вариант _____

10.4. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?

- а) нормальный (удовлетворительный)
- б) слишком напряженный: сил и времени едва хватает
- в) не обременительный
- г) в принципе, могу взять на себя дополнительную нагрузку
- д) свой вариант _____

10.5 Влияет ли неэффективность производства на Вашу трудовую нагрузку?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить
- г) свой вариант _____

10.6. Как Вы оцениваете уровень производительности труда?

- а) очень высокий
- б) достаточно высокий
- в) средний
- г) низкий
- д) свой вариант _____

10.7. По Вашему мнению, на каком уровне находится качество выполняемой работы?

- а) очень высокий
- б) достаточно высокий
- в) средний

- г) низкий
- д) свой вариант _____

10.8. Как Вы считаете, каков уровень потерь рабочего времени в организации?

- а) очень высокий
- б) достаточно высокий
- в) средний
- г) низкий
- д) свой вариант _____

10.9. В каком количестве выделяются ресурсы и средства Вашему подразделению?

- а) достаточном для выполнения всех работ
- б) достаточном для выполнения ближайших работ по месячному плану
- в) явно не достаточном для нормальной работы подразделения
- г) свой вариант _____

10.10. На сколько хорошо организация обеспечена техническим оборудованием?

- а) отлично: современная, новая техника
- б) хорошо: новая и старая техника
- в) плохо: устаревшая техника
- г) свой вариант ответа _____

10.11. Ощущается ли в Вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?

- а) да, мы работаем, как одна команда
- б) уровень поддержки нормальный, при необходимости ее можно получить
- в) бывает по-разному
- г) нет, у нас каждый сам за себя
- д) свой вариант _____

10.12. Считаете ли Вы деятельность предприятия эффективной?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

10.13. Существует ли, по Вашему мнению, резервы роста эффективности ее функционирования?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

10.14. Если да, то, с каким направлением деятельности они связаны, в первую очередь?

1. Совершенствование оргструктуры управления.
2. Улучшение качества работы и услуг.
3. Сокращение «отклоняющих» факторов.
4. Изменение номенклатуры работ и услуг.
5. Обоснованность заданий отделам и службам.

6. Рациональное использование ресурсов.
7. Эффективный маркетинг на рынке сбыта.
8. Мотивация персонала.
9. Дефицит ресурсов и текучесть кадров.
10. свой вариант _____

XI. Немного о себе:

11.1. Ваш пол

- а) мужской; б) женский.

11.2. Ваш возраст

- а) до 25 лет д) 41-50 лет
б) 26-30 лет е) 51-60 лет
в) 31-35 лет ж) 61-65 лет
г) 36-40 лет з) более 65 лет

11.3. Ваше образование

- а) высшее в) среднее
специальное
б) неоконченное высшее г)
профессиональное

11.4. Ваша должность в организации

- а) руководитель
б) заместитель руководителя
в) начальник отдела

11.5. Ваш трудовой стаж в данной организации

- а) 1-5 лет в) 11-20 лет
б) 6-10 лет г) более 21 года

11.6. Ваш общий трудовой стаж

- а) 1-5 лет в) 11-20 лет
б) 6-10 лет г) более 21 года

**Еще раз благодарим Вас за участие в
исследовании!**

АНКЕТА

(для специалистов строительной организации)

Кафедрой «Менеджмент» Института экономики и менеджмент ПГУАС проводится исследование, направленное на изучение практики управления резервами улучшения использования человеческих ресурсов в строительных организациях г.Пенза.

Просим оказать нам помощь в проведении исследования и ответить на все вопросы анкеты. Варианты ответа, наиболее соответствующие Вашему мнению, отметьте крестиком или галочкой.

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!

I. Об управлении персоналом в организации

1.1. Как часто Вы взаимодействуете со своим руководителем?

- а) каждый день;
- б) пару раз в неделю;
- в) несколько раз в месяц;
- г) практически не взаимодействуем;
- д) свой вариант ответа _____

1.2. Как часто Ваш руководитель посвящает сотрудников в планы деятельности организации?

- а) постоянно;
- б) время от времени;
- в) по мере необходимости;
- г) свой вариант ответа _____

1.3. Хорошо ли на Ваш взгляд руководитель организации управляет, использует человеческие ресурсы компании?

- а) да, хорошо управляет;
- б) есть над чем работать;
- в) плохо управляет;
- г) свой вариант ответа _____

1.4. Чтобы Вам хотелось улучшить в работе по управлению персоналом?

- а) улучшить систему оплаты и стимулирования труда;
- б) квалифицированная аттестация кадров;
- в) эффективная организация работы в группах, прозрачность отношений и понятность задач, показателей;
- г) создание благоприятных условий для работы;
- д) наказание нерадивых сотрудников;
- е) свой вариант ответа _____

2.5. За счет, каких средств Вы проходите

1.5. Когда цели, задачи организации изменяются, объясняет ли Ваш руководитель причины изменений?

- а) очень эффективно, устраняет все проблемы;
- б) решает проблемы по мере возможности;
- в) не эффективно, проблемы остаются не решенными;
- г) свой вариант ответа _____

1.6. Насколько эффективно Ваш руководитель решает вопросы и проблемы сотрудников?

- а) хорошо;
- б) плохо;
- в) никак;
- г) свой вариант ответа _____

II. О повышении квалификации персонала организации

2.1. Как часто Вам поручают те задачи, которые помогают расти профессионально?

- а) часто;
- б) иногда;
- в) редко;
- г) никогда;
- д) свой ответ _____

2.2. Как часто Вы проходите повышение квалификации по занимаемой должности?

- а) 1 раз в год
- б) 1 раз в 5 лет
- в) 2 раза в 10 лет
- г) свой вариант _____

2.3. Как часто Вы обязаны проходить повышение квалификации по занимаемой должности?

- а) 1 раз в год
- б) 1 раз в 5 лет
- в) 2 раза в 10 лет
- г) свой вариант _____

2.4. Соответствует ли Ваша квалификация занимаемой должности?

- а) да, полностью
- б) частично соответствует
- в) нет, не соответствует
- г) свой вариант ответа _____

3.3. Разрабатываются ли на предприятии

повышение квалификации?

- а) за счет собственных
- б) за счет средств организации
- в) свой вариант _____

2.6. Повышение квалификации проходите по собственной инициативе или по направлению отдела кадров?

- а) всегда по собственной инициативе
- б) всегда по-разному
- в) всегда по направлению отдела кадров
- г) свой вариант ответа _____

2.7. Повышается ли Ваша производительность после повышения квалификации?

- а) да, полностью
- б) частично
- в) нет, совсем не повышается
- г) свой вариант ответа _____

2.8. Повышается ли Ваша заработная плата после повышения квалификации?

- а) да, значительно возрастает
- б) возрастает средне
- в) возрастает незначительно
- г) остается на прежнем уровне
- д) свой вариант _____

2.9. По каким причинам Вы не проходите повышение квалификации?

- а) нет собственных средств;
- б) организация не выделяет достаточно средств;
- в) не направляет организация;
- г) нет желания, стремления;
- д) считаете, что Ваша квалификация достаточно высока;
- е) считаете бесполезной тратой средств и времени;
- ж) свой вариант ответа _____

III. О профессиональном продвижении персонала

3.1. Есть ли у Вас возможность получить повышение по службе?

- а) да
- б) нет
- в) возможно есть
- г) затрудняюсь ответить
- д) свой вариант _____

3.2. Повышение по службе возможно если?

- а) специалист повысил свою квалификацию
- б) специалист проявляет инициативу, желание и стремление
- в) если у специалиста есть потенциал
- г) свой вариант _____

схемы развития персонала?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить
- г) свой вариант _____

IV. О мотивации и стимулировании персонала

4.1. Довольны ли Вы системой вознаграждения?

- а) да, полностью
- б) есть некоторые минусы
- в) нет, не доволен
- г) есть предложения по улучшению
- д) свой вариант _____

4.2. Какой вид стимулирования труда Вы считаете более действенным?

- а) материальный
- б) моральный
- в) свой вариант ответа _____

4.3. Какие способы материального стимулирования применяются на Вашем предприятии?

- а) основная заработная плата;
- б) дополнительная заработная плата;
- в) премии;
- г) надбавки;
- д) социальные выплаты и льготы;
- е) свой вариант _____

5.4. Какие способы морального стимулирования применяются на Вашем предприятии?

- а) награждение грамотами, дипломами, медалями;
- б) благодарственная запись в трудовой книжке;
- в) занесение на доску почета;
- г) признание за хорошо выполненную работу;
- д) подарки от компании;
- е) свой вариант _____

V. О мобильности и текучести персонала

5.1. На Ваш взгляд, какова текучесть кадров на предприятии?

- а) очень сильно
- б) достаточно сильно
- в) среднеразвитая
- г) слабо развита
- д) отсутствует
- е) свой вариант _____

5.2. Что может способствовать снижению уровня текучести кадров?

- а) повышение заработной платы
- б) улучшение условий труда
- в) улучшение мотивации
- г) снижение напряженных отношений в коллективе
- д) свой вариант _____

5.3. Какие причины способствуют увеличению уровня текучести персонала?

- а) тяжелые условия труда
- б) низкая заработная плата
- в) отсутствие перспектив развития
- г) отсутствие мотивации
- д) напряженные отношения в коллективе
- е) свой вариант _____

VI. О трудовой дисциплине на предприятии

6.1. Бывают ли в Вашей организации случаи нарушения трудовой дисциплины?

- а) часто в) редко
- б) иногда г) никогда
- д) свой вариант _____

6.2 Как часто были случаи нарушения трудовой дисциплины?

- а) очень часто, каждый месяц
- б) редко, пару раз в год
- в) никогда не нарушаю
- г) свой вариант ответа _____

6.3 По каким причинам Вы нарушаете трудовую дисциплину?

- а) отсутствие знаний Трудового Законодательства РФ
- б) не знание трудового договора
- в) несерьезное отношение к работе
- г) случайно
- д) свой вариант ответа _____

6.4. Следует ли наказание за нарушение трудовой дисциплины?

- а) да, всегда в) никогда
- б) иногда г) свой вариант _____

6.5. Если да, то, в каком виде следует наказание?

- а) выговор г) лишение премии
- б) замечание д) свой вариант _____
- в) увольнение

VII. О трудовой деятельности

7.1. Как Вы считаете, за счет чего возможно повысить уровень работоспособности?

- а) рациональное использование способностей и возможностей персонала;
- б) рациональное построение трудового процесса (соблюдение режимов труда и отдыха);
- в) использование методов мотивации и симулирования персонала;
- г) хорошее физическое состояние рабочего;
- д) исключение неблагоприятных условий труда;
- ж) подбор рабочих режимов с учетом индивидуальных особенностей человека;
- з) психологический отбор персонала для работы в производственных условиях;
- и) правильная подготовка и тренировка персонала;
- к) использование медикаментозных средств поддержки работоспособности персонала;
- л) эффективные системы оценки;
- м) программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;
- н) методы планирования карьеры;
- о) возможность карьерного роста;
- п) своевременная оплата труда;
- р) благоприятный настрой на работу.

7.2. Ваше мнение о психологической атмосфере в Компании:

- а) хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.
- б) атмосфера нормальная.
- в) бывает по-разному
- г) атмосфера неблагоприятная
- д) свой вариант _____

7.3. Насколько, по Вашему мнению, загружены сотрудники Компании?

- а) трудятся в нормальном ритме, с нормальной загрузкой
- б) работают напряженно, сильно загружены
- в) по-разному
- г) в основном не перенапрягаются
- д) свой вариант _____

7.4. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?

- а) нормальный (удовлетворительный)
- б) слишком напряженный: сил и времени едва хватает
- в) не обременительный
- г) в принципе, могу взять на себя дополнительную нагрузку
- д) свой вариант _____

7.5 Влияет ли неэффективность производства на Вашу трудовую нагрузку?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить
- г) свой вариант _____

7.6. Как Вы оцениваете уровень производительности труда?

- а) очень высокий
- б) достаточно высокий
- в) средний
- г) низкий
- д) свой вариант _____

7.7. По Вашему мнению, на каком уровне находится качество выполняемой работы?

- а) очень высокий
- б) достаточно высокий
- в) средний
- г) низкий
- д) свой вариант _____

7.8. Как Вы считаете, каков уровень потерь рабочего времени в организации?

- а) очень высокий
- б) достаточно высокий
- в) средний
- г) низкий
- д) свой вариант _____

7.9. В каком количестве выделяются ресурсы и средства Вашему подразделению?

- а) достаточном для выполнения всех работ
- б) достаточном для выполнения ближайших работ по месячному плану
- в) явно не достаточном для нормальной работы подразделения
- г) свой вариант _____

7.10. На сколько хорошо организации обеспечена техническим оборудованием?

- а) отлично: современная, новая техника
- б) хорошо: новая и старая техника
- в) плохо: устаревшая техника
- г) свой вариант ответа _____

7.11. Ощущается ли в Вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?

- а) да, мы работаем, как одна команда
- б) уровень поддержки нормальный, при необходимости ее можно получить

- в) бывает по-разному
- г) нет, у нас каждый сам за себя
- д) свой вариант _____

7.12. Считаете ли Вы деятельность предприятия эффективной?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

7.13. Существует ли, по Вашему мнению, резервы роста эффективности ее функционирования?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

7.14. Если да, то, с каким направлением деятельности они связаны, в первую очередь?

- а) совершенствование оргструктуры управления;
- б) улучшение качества работы и услуг;
- в) сокращение «отклоняющих» факторов;
- г) изменение номенклатуры работ и услуг;
- д) обоснованность заданий отделам и службам;
- е) рациональное использование ресурсов;
- ж) эффективный маркетинг на рынке сбыта;
- з) мотивация персонала;
- и) дефицит ресурсов и текучесть кадров;
- к) свой вариант _____

VIII. Немного о себе:

8.1. Ваш пол

- а) мужской;
- б) женский.

8.2. Ваш возраст

- а) до 25 лет
- б) 26-30 лет
- в) 31-35 лет
- г) 36-40 лет
- д) 41-50 лет
- е) 51-60 лет
- ж) 61-65 лет
- з) более 65 лет

8.3. Ваше образование

- а) высшее
- б) неоконченное высшее
- в) среднее специальное
- г) профессиональное

8.4. Ваша должность в организации

8.5. Ваш трудовой стаж в данной организации

- а) 1-5 лет
- б) 6-10 лет
- в) 11-20 лет
- г) более 21 года

8.6. Ваш общий трудовой стаж

- а) 1-5 лет
- б) 6-10 лет
- в) 11-20 лет
- г) более 21 года

Еще раз благодарим Вас за участие в исследовании!

АНКЕТА

(для рабочих строительной организации)

Кафедрой Менеджмента ПГУАС проводится исследование, направленное на улучшение использования человеческих ресурсов в строительных организациях.

Просим принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Варианты ответов, наиболее соответствующих Вашему мнению, отметьте крестиком или галочкой.

Заранее благодарим Вас за участие!

I. Об управлении персоналом в организации

1.1. Как часто Вы взаимодействуете со своим руководителем?

- а) каждый день;
- б) пару раз в неделю;
- в) несколько раз в месяц;
- г) практически не взаимодействуем;
- д) свой вариант ответа _____

1.2. Как часто Ваш руководитель посвящает сотрудников в планы деятельности организации?

- а) постоянно;
- б) время от времени;
- в) по мере необходимости;
- г) свой вариант ответа _____

1.3. Насколько эффективно Ваш руководитель решает вопросы и проблемы сотрудников?

- а) хорошо; в) никак;
- б) плохо; г) свой вариант ответа _____

II. О повышении квалификации персонала организации

2.1. Как часто Вы проходите повышение квалификации по занимаемой должности?

- а) 1 раз в год в) 2 раза в 10 лет
- б) 1 раз в 5 лет г) свой вариант _____

2.2. Как часто Вы обязаны проходить повышение квалификации по занимаемой должности?

- а) 1 раз в год в) 2 раза в 10 лет
- б) 1 раз в 5 лет г) свой вариант _____

2.3. Соответствует ли Ваша квалификация занимаемой должности?

- а) да, полностью
- б) частично соответствует
- в) нет, не соответствует
- г) свой вариант ответа _____

2.4. За счет, каких средств Вы проходите повышение квалификации?

- а) за счет собственных
- б) за счет средств организации
- в) свой вариант _____

2.5. Повышение квалификации проходите по собственной инициативе или по направлению отдела кадров?

- а) всегда по собственной инициативе
- б) всегда по-разному
- в) всегда по направлению отдела кадров
- г) свой вариант ответа _____

2.6. Влияет ли повышение квалификации на Вашу работоспособность?

- а) да, я работаю лучше
- б) нет, не влияет
- в) свой вариант _____

2.7. Повышается ли Ваша заработная плата после повышения квалификации?

- а) да, значительно возрастает
- б) возрастает средне
- в) возрастает незначительно
- г) остается на прежнем уровне
- д) свой вариант _____

2.8. По каким причинам Вы не проходите повышение квалификации?

- а) нет собственных средств;
- б) организация не выделяет достаточно средств;
- в) не направляет организация;
- г) нет желания, стремления;
- д) считаете, что Ваша квалификация достаточно высока;
- е) считаете бесполезной тратой средств и времени;
- ж) свой вариант ответа _____

III. О профессиональном продвижении персонала

3.1. Есть ли у Вас возможность получить повышение по службе?

- а) да
- б) нет
- в) возможно есть
- г) затрудняюсь ответить
- д) свой вариант _____

3.2. Повышение по службе возможно если?

- а) специалист повысил свою квалификацию
- б) специалист проявляет инициативу, желание и стремление
- в) если у специалиста есть потенциал
- г) свой вариант _____

IV. О мотивации и стимулировании персонала

4.1. Как оплачивается Ваш труд?

- а) повременно
- б) повременно-премиально
- в) сдельно
- г) сдельно-премиально
- д) урочно-премиально

4.2. Каков уровень Вашей заработной платы?

- а) до 10000руб.
- б) 10000-20000руб.
- в) 20000-30000руб.
- г) 30000-40000руб.
- д) свыше 40000руб.

4.3. Поощряется ли трудовая деятельность в организации?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

4.4. В какой форме бывает поощрение?

- а) премии
- б) надбавки
- в) предоставление выходных дней
- г) грамоты, дипломы
- д) занесение на доску почета
- е) свой вариант _____

4.5. Лично для Вас какая форма поощрения желательна?

- а) премии
- б) надбавки
- в) предоставление выходных дней
- г) грамоты, дипломы
- д) занесение на доску почета
- е) свой вариант _____

4.6. Как часто происходит поощрение?

- а) 1 раз в месяц
- б) 1 раз в квартал
- в) 1 раз в полгода
- г) 1 раз в год
- д) свой вариант _____

4.7. За какие заслуги происходит поощрение?

- а) за перевыполнение плана
- б) за выполнение плана
- в) за повышение квалификации
- г) за проявление инициативы в работе
- д) свой вариант _____

4.8. Всегда ли Вы удовлетворены формой и размером поощрения?

- а) да, всегда
- б) иногда
- в) редко
- г) никогда
- д) свой вариант _____

4.9. Во время ли платят заработную плату в организации?

- а) да, всегда во время
- б) иногда задерживают
- в) всегда задерживают
- г) свой вариант _____

V. О мобильности и текучести персонала

5.1. Нравится ли Вам данная работа?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

5.2. Хотели бы Вы сменить место работы?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

5.3. По каким причинам Вы хотели бы сменить место работы?

- а) не устраивает заработная плата
- б) не устраивают условия труда
- в) отсутствуют перспективы развития
- г) трудные взаимоотношения в коллективе
- д) по состоянию здоровья
- е) свой вариант _____

5.4. На Ваш взгляд, какова текучесть кадров на предприятии?

- а) очень сильно
- б) достаточно сильно
- в) среднеразвита
- г) слабо развита
- д) отсутствует
- е) свой вариант _____

5.5. Что может способствовать снижению уровня текучести кадров?

- а) повышение заработной платы
- б) улучшение условий труда
- в) улучшение мотивации
- г) снижение напряженных отношений в коллективе
- д) свой вариант _____

5.6. Какие причины способствуют увеличению уровня текучести персонала?

- а) тяжелые условия труда
- б) низкая заработная плата
- в) отсутствие перспектив развития
- г) отсутствие мотивации
- д) напряженные отношения в коллективе
- е) свой вариант _____

VI. О трудовой дисциплине на предприятии

6.1. Бывают ли в Вашей организации случаи нарушения трудовой дисциплины?

- а) часто в) редко
- б) иногда г) никогда
- д) свой вариант _____

6.2. Как часто бывают случаи нарушения трудовой дисциплины?

- а) очень часто, каждый месяц
- б) редко, пару раз в год
- в) никогда не нарушают
- г) свой вариант ответа _____

6.3. Сколько раз Вы нарушали трудовую дисциплину?

- а) 1 раз
- б) 1-5 раз
- в) свыше 5 раз
- г) свой вариант _____

6.4. По каким причинам Вы нарушаете трудовую дисциплину?

- а) отсутствие знаний Трудового Законодательства РФ
- б) не знание трудового договора
- в) несерьезное отношение к работе
- г) случайно
- д) свой вариант ответа _____

6.5. Следует ли наказание за нарушение трудовой дисциплины?

- а) да, всегда в) никогда
- б) иногда г) свой вариант _____

6.6. Если да, то, в каком виде следует наказание?

- а) выговор
- б) замечание
- в) увольнение
- г) лишение премии
- д) свой вариант _____

VII. О трудовой деятельности

7.1. Как Вы оцениваете свою работу?

- а) очень легкая г) тяжелая
- б) легкая д) очень тяжелая
- в) средняя

7.2. Бывают ли простои работы?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

7.3. По каким причинам бывают простои работы?

- а) поломка оборудования
- б) не достаток материалов и инструментов
- в) из-за нарушения трудовой дисциплины
- г) из-за болезни
- д) из-за производственной травмы
- е) свой вариант _____

7.4. Оказывают ли влияние простои на Вашу заработную плату?

- а) да, всегда
- б) иногда
- в) нет, никогда
- г) свой вариант _____

7.5. Ваше мнение о психологической атмосфере в Компании:

- а) хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.
- б) атмосфера нормальная.
- в) бывает по-разному
- г) атмосфера неблагоприятная
- д) свой вариант _____

7.6. Насколько, по Вашему мнению, загружены сотрудники Компании?

- а) трудятся в нормальном ритме, с нормальной загрузкой
- б) работают напряженно, сильно загружены
- в) по-разному
- г) в основном не перенапрягаются
- д) свой вариант _____

7.7. В каком количестве выделяются ресурсы и средства Вашему подразделению?

- а) достаточном для выполнения всех работ
- б) достаточном для выполнения ближайших работ по месячному плану
- в) явно не достаточном для нормальной работы подразделения
- г) свой вариант _____

7.8. Насколько хорошо организация обеспечена техническим оборудованием?

- а) отлично: современная, новая техника
- б) хорошо: новая и старая техника
- в) плохо: устаревшая техника
- г) свой вариант ответа _____

7.9. Ощущается ли в Вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?

- а) да, мы работаем, как одна команда
- б) уровень поддержки нормальный, при необходимости ее можно получить
- в) бывает по-разному
- г) нет, у нас каждый сам за себя
- д) свой вариант _____

7.10. Встречаетесь ли Вы с трудовым коллективом в неформальной обстановке?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

7.11. Выполняете ли Вы план работы?

- а) да, всегда
- б) иногда
- в) нет, никогда
- г) перевыполняю
- д) свой вариант _____

7.12. Ставят ли перед Вами план работы на день?

- а) да
- б) нет
- в) свой вариант _____

VIII. Немного о себе:

8.1. Ваш пол

- а) мужской;
- б) женский.

8.2. Ваш возраст

- а) до 25 лет
- б) 26-30 лет
- в) 31-35 лет
- г) 36-40 лет
- д) 41-50 лет
- е) 51-60 лет
- ж) 61-65 лет
- з) более 65 лет

8.3. Ваше образование

- а) высшее
- б) среднее специальное
- в) неоконченное высшее
- г) профессиональное

8.4. Ваша должность в организации

8.5. Ваш трудовой стаж в данной организации

- а) 1-5 лет
- б) 6-10 лет
- в) 11-20 лет
- г) более 21 года

8.6. Ваш общий трудовой стаж

- а) 1-5 лет
- б) 6-10 лет
- в) 11-20 лет
- г) более 21 года

8.7. Какой у Вас профессиональный разряд?

- а) I разряд
- б) II разряд
- в) III разряд
- г) IV разряд
- д) V разряд
- е) VI разряд

8.8. Как долго Вы работаете в данной организации?

- а) до 1 года
- б) 1-5 лет
- в) 6-10 лет
- г) 11-15 лет
- д) 16-20 лет
- е) более 20 лет

8.9. Как долго Вы работаете по данной профессии?

- а) до 1 года
- б) 1-5 лет
- в) 6-10 лет
- г) 11-15 лет
- д) 16-20 лет
- е) более 20 лет

Экспертный лист

Ранжирование факторов, оказывающих влияние на эффективность использования человеческих ресурсов на строительных предприятиях

Уважаемые эксперты!

Приглашаем Вас принять участие в исследовании, целью которого является оценить и выявить наиболее значимые резервы эффективного использования человеческих ресурсов на строительных предприятиях г.Пензы. Проранжируйте приведенные в таблице 1 факторы-резервы (1-самый высокий ранг, 37- самый низкий ранг), а также оцените уровень реализованности каждого фактора на Вашем предприятии в баллах от 1 до 10.

Заранее благодарим за участие.

№	Группы факторов	Обозначение	Ранг значимости (от 1 до 37)	Балл реализованности (от 1 до 10)
Экономические				
1	Соблюдение правил нормирования труда	K1		
2	Учет индивидуального трудового вклада (коэффициент трудового участия)	K2		
3	Формы начисления заработной платы	K3		
4	Методы материального стимулирования (премии, надбавки)	K4		
5	Инвестиции в развитие человеческих ресурсов	K5		
6	Уровень трудовой дисциплины	K6		
7	Уровень текучести кадров	K7		
8	Поощрение предпринимательской, инновационной активности	K8		
9	Учет плана и факта использования трудовых ресурсов	K9		
10	Благоприятные условия труда	K10		
11	Уровень потерь рабочего времени	K11		
12	Уровень производительности труда	K12		
13	Уровень оснащения современной техникой и оборудованием	K13		
14	Природно-климатические условия	K14		
15	Территориальная рассредоточенность	K15		
16	Уровень травматизма	K16		
Организационные				
17	Организационно-функциональная структура управления предприятием	K17		
18	Знание и выполнение должностных обязанностей	K18		
19	Уровень охраны труда и техники безопасности	K19		
20	Характер работы, степень сложности и непрерывности выполняемых работ	K20		
21	Кадровое планирование и рациональность численного состава	K21		

	рабочих			
22	Наличие системы повышения квалификации кадров и переподготовки	K22		
Социальные				
23	Уровень производственной информированности работников	K23		
24	Уровень участия в общественной жизни предприятия	K24		
25	Структура численности коллектива	K25		
26	Половозрастная структура коллектива	K26		
27	Уровень образования персонала	K27		
28	Уровень интеграции в труде, групповая работа коллектива	K28		
29	Наличие корпоративной культуры (соблюдение корпоративной этики, правил и норм)	K29		
30	Соблюдение гласности результатов труда	K30		
Психологические				
31	Психологический климат в коллективе	K31		
32	Уровень социально-психологической совместимости в коллективе	K32		
33	Использование мотивации труда	K33		
34	Учет личных потребностей и интересов работников	K34		
35	Уровень конфликтности в коллективе	K35		
36	Уровень соблюдения психофизических и эргономических норм условий труда (разносторонность трудовой деятельности, устранение монотонности и однотипности)	K36		

Сводные результаты анкетного опроса руководителей строительных
организаций

I. Об управлении персоналом в организации

Вопрос		
1.1. Какова численность персонала в организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1 - 50 чел.	11	11,3
б) 50 - 200 чел.	29	29,9
в) 200 - 400 чел.	16	16,5
г) 400 - 600 чел.	18	18,6
д) 600 - 800 чел.	16	16,5
е) более 800 чел.	7	7,2
ж) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
1.2. Какова численность персонала, находящаяся под вашим руководством?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1- 5 чел.	12	12,4
б) 5-10 чел.	21	21,6
в) 10- 20 чел.	50	51,6
г) более 20 чел.	14	14,4
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
1.3. Как Вы оцениваете уровень эффективности управления персоналом на предприятии в целом?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) низкий	0	0
б) средний	72	74,2
в) высокий	25	25,8
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
1.4. Какой стиль управления Вы используете?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) авторитарный	36	37,1
б) демократический	56	57,7
в) либеральный	5	5,2
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
1.5. В каких взаимоотношениях со своими подчиненными Вы находитесь?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) дружеские	34	35,1
б) деловые	63	64,9
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
1.6. В каких взаимоотношениях с высшим руководством Вы находитесь?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) дружеские	13	13,4
б) деловые	84	86,6
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
1.7. Оказываете ли Вы своим подчиненным помощь в различных вопросах?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, всегда	35	36,0
б) по мере возможности	56	58,0
в) нет, никогда	6	6,0
г) персонал за помощью не обращается	0	0
д) свой вариант	-	-
	97	100

II. О функционировании контроллинга персонала в организации

Вопрос		
2.1 Знаете ли Вы о таком методе управления персоналом, как контроллинг?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) знаю достаточно хорошо	12	12,4
б) знаю немного	55	56,7
в) не знаю	30	30,9
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
2.2 Что Вы понимаете под термином «контроллинг персонала»?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Контроллинг персонала- это информационная поддержка руководителя в процессе принятия решений	20	20,6
б) Контроллинг персонала- это координация системы управления персоналом в системе управления предприятием	34	35,1

в) Контроллинг персонала- это база для поддержки основных функций управления персоналом: планирования, контроля, учета и анализа	25	25,7
г) Контроллинг персонала- это система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы	18	18,6
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
2.3 Применяется ли контроллинг персонала при управлении трудовыми ресурсами в Вашей организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, давно	2	2,1
б) да, недавно	7	7,2
в) да, частично	36	37,1
г) нет	52	53,6
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
2.4 Работает ли в Вашей организации служба (отдел) контроллинга персонала?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	0	0
б) нет	97	100
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
2.5 Работает ли в Вашей организации специалист-контроллер?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	0	0
б) нет	97	100
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
2.6 Осуществляется ли планирование персонала в долгосрочной перспективе?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	61	62,9
б) нет	36	37,1
в) свой вариант	-	-
	97	100

III. О эффективном использовании персонала организации

Вопрос		
3.1. На Ваш взгляд Вы эффективно используете персонал организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, эффективно	25	25,8
б) не достаточно эффективно	59	60,8
в) нет, не эффективно	13	13,4
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
3.2 Если да, то за счет чего Вам удастся эффективно использовать человеческие ресурсы организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Благоприятные условия труда и оплаты.	47	48,4
б) Максимально полное использование способностей работников.	27	27,8
в) Совершенствование коммуникаций, обучения, повышение квалификации.	11	11,3
г) Проведение эффективной политики социальных льгот.	38	39,2
д) Постоянный анализ и корректировка кадровой политики и заработной платы.	23	23,7
е) Благоприятный психологический климат в коллективе.	36	37,1
ж) Использование новых технологий и модернизированного оборудования.	50	51,5
и) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
3.4. Какие причины мешают эффективно использовать персонал организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) отсутствие должной мотивации деятельности	29	29,9
б) достаточно сильная озабоченность человека чем-то, что отвлекает его от основной работы,	77	79,4
в) неблагоприятное эмоциональное состояние человека в данный момент времени	11	11,3
г) неверие в успех дела, связанное с одним из следующих обстоятельств: неуверенность человека в себе, отсутствие надежды на успех дела в данных конкретных условиях.	13	13,4
д) усталость, слабость нервной системы, ее повышенная утомляемость, общая физическая ослабленность организма.	25	25,7
е) Свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
3.5. К каким результатам приводит эффективное использование человеческих ресурсов?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Соблюдение трудовой дисциплины	49	50,0
б) Высокая работоспособность	58	59,8
в) Качественное выполнение работы	38	39,2
г) Повышение производительности труда	65	67,0
д) Увеличение прибыли	77	79,4
е) Свой вариант	-	-
	97	100

IV. О повышении квалификации персонала организации

Вопрос		
4.1. Заинтересованы ли Вы в развитии своего персонала?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	97	100
б) нет	0	0
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
4.2. Как часто Вы проходите повышение квалификации по занимаемой должности?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Один раз в год	9	9,3
б) Один раз в три года	45	46,4
в) Один раз в пять лет	36	37,1
г) Не требуется	7	7,2
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
4.3. Как часто сотрудники предприятия проходят повышение квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Один раз в год	13	13,4
б) Один раз в три года	65	67,0
в) Один раз в пять лет	19	19,6
г) Не требуется	0	0
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
4.4. Присутствует ли на Вашем предприятии система обучения и переподготовки кадров?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	32	33,0
б) нет	65	67,0
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
4.5. Повышается ли производительность труда персонала после повышения квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, значительно	46	47,4
б) частично	51	52,6
в) нет, совсем не повышается	0	0
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
4.6. Повышается ли заработная плата персонала после повышения квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, значительно возрастает	7	7,2
б) возрастает средне	38	39,2
в) возрастает незначительно	29	29,9
г) остается на прежнем уровне	23	23,7
д) свой вариант	-	-
	97	100

V. О профессиональном продвижении персонала

Вопрос		
5.1. Есть ли у вашего персонала возможность получить повышение по службе?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	25	25,8
б) нет	11	11,3
в) затрудняюсь ответить	61	62,9
г) свой вариант	-	-
	97	100
Вопрос		
5.2. Повышение по службе возможно если?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) специалист повысил свою квалификацию	20	20,6
б) специалист проявляет инициативу, желание и стремление	27	27,8
в) если у специалиста есть потенциал	50	51,6
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
5.3. Разрабатываются ли на предприятии схемы развития персонала?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	11	11,3
б) нет	61	62,9
в) затрудняюсь ответить	25	25,8
г) свой вариант	-	-
	97	100

VI. О мотивации и стимулировании персонала

Вопрос		
6.1. Ваше мнение о системе мотивации в организации:		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) считаю ее нормальной	74	76,3
б) считаю, что она нуждается в усовершенствовании	18	18,5
в) не вижу какой-либо системы мотивации (не понимаю, как она работает)	5	5,2
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
6.2. Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) считаю его нормальным	88	90,7
б) считаю, что заслуживаю большего	9	9,3
в) испытываю постоянную неудовлетворенность	0	0
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
6.3. Какой вид стимулирования труда Вы считаете более действенным?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) материальный	70	72,2
б) моральный	27	27,8
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
6.4. Какие способы материального стимулирования применяются на Вашем предприятии? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Основная заработная плата (оклад)	97	100
б) Дополнительная заработная плата.	47	48,5
в) Премии.	83	85,6
г) Надбавки.	87	89,7
д) Социальные выплаты и льготы.	58	59,8
е) Свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
6.5. Какие способы морального стимулирования применяются на Вашем предприятии? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Награждение грамотами, дипломами, медалями.	85	87,6
б) Благодарственная запись в трудовой книжке.	45	46,4
в) Занесение на доску почета.	56	57,7
г) Признание за хорошо выполненную работу.	92	94,8
д) Подарки от компании.	11	11,3
е) Свой вариант	-	-
	97	100

VII. О текучести персонала в организации

Вопрос		
7.1. На Ваш взгляд, какова текучесть кадров на предприятии?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень сильно	14	14,4
б) достаточно сильно	29	29,9
в) среднеразвитая	45	46,4
г) слабо развита	9	9,3
д) отсутствует	0	0
е) Свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
7.2. Какие причины способствуют увеличению уровня текучести персонала? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) тяжелые условия труда	72	74,2
б) низкая заработная плата	24	24,7
в) отсутствие перспектив развития	13	13,4
г) отсутствие мотивации	15	15,5
д) напряженные отношения в коллективе	2	2,1
е) Свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
7.3. Что может способствовать снижению уровня текучести кадров? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) повышение заработной платы	83	85,6
б) улучшение условий труда	65	67,0
в) улучшение мотивации	90	92,8
г) снижение напряженных отношений в коллективе	9	9,3
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
7.4. Следите ли Вы за уровнем текучести кадров на предприятии?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	61	62,8
б) нет	36	37,2
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
7.5. Принимаете ли Вы меры по снижению текучести персонала в организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	40	41,2
б) нет	57	58,8
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
7.6. Существует ли на вашем предприятии система адаптации новых рабочих?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	16	16,5
б) нет	81	83,5
в) свой вариант	-	-
	97	100

VIII. О трудовой дисциплине на предприятии

Вопрос		
8.1. Бывают ли в Вашей организации случаи нарушения трудовой дисциплины?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) часто	31	31,9
б) иногда	58	59,8
в) никогда	8	8,3
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
8.2. На что направлено соблюдение трудовой дисциплины в организации? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) повышать эффективность работы предприятия и каждого его работника	36	37,1
б) способствовать повышению качества производительности труда	42	44,3
в) способствовать эффективному использованию каждой минуты рабочего времени	67	69,1
г) обеспечивать работникам комфортные условия труда, позволяющие им трудиться с полной отдачей;	47	48,4
д) способствовать повышению охраны труда и здоровья.	63	64,9
е) Свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
8.3. Какие виды нарушений случались в Вашей организации? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) прогулы;	18	18,6
б) регулярные опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва;	58	59,8
в) появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;	24	24,7
г) хищение рабочего имущества;	38	39,2
д) умышленная порча оборудования;	4	4,1
е) выполнение своих рабочих обязанностей не в полном объеме, не в соответствии с установленными критериями качества;	54	55,7
ж) нарушение правил охраны труда, которое привело к аварии или несчастному случаю;	67	69,1
з) прямое игнорирование приказов руководителя;	6	6,2
и) нарушение субординации;	-	-
к) намеренное невыполнение требований инструкций и распоряжений.	-	-
л) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
8.4. Какие применяются меры взыскания за нарушение трудовой дисциплины в организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) выговор	18	18,6
б) замечание	47	48,4
в) увольнение	9	9,3
г) лишение премии	23	23,7
д) свой вариант	-	-
	97	100

IX. Об инвестициях в персонал

Вопрос		
9.1. Как Вы оцениваете показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному экономическому результату работы)?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) Затраты на сотрудника > полученной прибыли	7	7,2
б) Затраты на сотрудника < полученной прибыли	25	25,8
в) Затраты на сотрудника = полученной прибыли	65	67,0
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
9.2 Инвестиции в человеческий капитал способствуют росту производительности труда?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	86	88,7
б) нет	11	11,3
в) свой вариант	-	-
	97	100

Х. О трудовой деятельности персонала

Вопрос		
10.1. Как Вы считаете, за счет чего возможно повысить уровень работоспособности? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) рациональное использование способностей и возможностей персонала;	51	52,5
б) рациональное построение трудового процесса (соблюдение режимов труда и отдыха);	47	48,4
в) использование методов мотивации и симулирования персонала;	76	78,3
г) хорошее физическое состояние рабочего;	90	92,7
д) исключение неблагоприятных условий труда;	72	74,0
ж) подбор рабочих режимов с учетом индивидуальных особенностей человека;	60	61,0
з) психологический отбор персонала для работы в производственных условиях;	54	55,6
и) правильная подготовка и тренировка персонала;	63	64,9
к) использование медикаментозных средств поддержки работоспособности персонала;	44	45,3
л) эффективные системы оценки;	49	50,5
м) программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;	42	43,2
н) методы планирования карьеры;	40	41,2
о) возможность карьерного роста;	51	52,5
п) своевременная оплата труда;	87	89,6
р) благоприятный настрой на работу.	78	80,4
с) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.2. Ваше мнение о психологической атмосфере в Компании:		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.	16	16,5
б) атмосфера нормальная.	77	79,4
в) бывает по-разному	4	4,1
г) атмосфера неблагоприятная	0	0
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.3. Насколько, по Вашему мнению, загружены сотрудники Компании?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) трудятся в нормальном ритме, с нормальной загрузкой	25	25,8
б) работают напряженно, сильно загружены	15	15,4
в) по-разному	47	48,5
г) в основном не перенапрягаются	10	10,3
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.4. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) нормальный (удовлетворительный)	51	52,6
б) слишком напряженный: сил и времени едва хватает	29	29,9
в) не обременительный	17	17,5
г) в принципе, могу взять на себя дополнительную нагрузку	-	-
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.5 Влияет ли неэффективность производства на Вашу трудовую нагрузку?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	38	39,2
б) нет	59	60,8
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.6. Как Вы оцениваете уровень производительности труда?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень высокий	25	25,8
б) достаточно высокий	33	34,0
в) средний	39	40,2
г) низкий	-	-
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.7. По Вашему мнению, на каком уровне находится качество выполняемой работы?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень высокий	47	48,5
б) достаточно высокий	30	30,9
в) средний	20	20,6
г) низкий	0	0
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.8. Как Вы считаете, каков уровень потерь рабочего времени в организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень высокий	0	0
б) достаточно высокий	16	16,5
в) средний	74	76,3
г) низкий	7	7,2
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.9. В каком количестве выделяются ресурсы и средства Вашему подразделению?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) достаточном для выполнения всех работ	79	81,4
б) достаточном для выполнения ближайших работ по месячному плану	14	14,4
в) явно не достаточном для нормальной работы подразделения	4	4,2
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.10. На сколько хорошо организация обеспечена техническим оборудованием?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) отлично: современная, новая техника	18	18,6
б) хорошо: новая и старая техника	70	72,1
в) плохо: устаревшая техника	9	9,3
г) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.11. Ощущается ли в Вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, мы работаем, как одна команда	59	60,8
б) уровень поддержки нормальный, при необходимости ее можно получить	27	27,8
в) бывает по-разному	11	11,4

г) нет, у нас каждый сам за себя	0	0
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.12. Считаете ли Вы деятельность предприятия эффективной?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	83	85,6
б) нет	14	14,4
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.13. Существует ли, по Вашему мнению, резервы роста эффективности ее функционирования?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	97	100
б) нет	-	-
в) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
10.14. Если да, то, с каким направлением деятельности они связаны, в первую очередь?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
1. Совершенствование оргструктуры управления.	3	3,0
2. Улучшение качества работы и услуг.	9	9,3
3. Сокращение «отклоняющих» факторов.	6	6,2
4. Изменение номенклатуры работ и услуг.	5	5,2
5. Обоснованность заданий отделам и службам.	12	12,4
6. Рациональное использование ресурсов.	15	15,5
7. Эффективный маркетинг на рынке сбыта.	12	12,4
8. Мотивация персонала.	18	18,5
9. Дефицит ресурсов и текучесть кадров.	17	17,5
10. свой вариант	-	-
	97	100

XI. Немного о себе:

Вопрос		
11.1. Ваш пол		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) мужской	72	74,2
б) женский	25	25,8
	97	100

Вопрос		
<i>11.2. Ваш возраст</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 25 лет	-	-
б) 26-30 лет	9	9,3
в) 31-35 лет	16	16,5
г) 36-40 лет	25	25,8
д) 41-50 лет	29	29,9
з) более 65 лет	18	18,5
	97	100

Вопрос		
<i>11.3. Ваше образование</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) высшее	62	63,9
б) неоконченное высшее	16	16,5
в) среднее специальное	9	9,3
г) профессиональное	10	10,3
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
<i>11.4. Ваша должность в организации</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) заместитель руководителя	18	18,6
б) начальник отдела	67	69,0
в) свой вариант	12	12,4
	97	100

Вопрос		
<i>11.5. Ваш трудовой стаж в данной организации</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1-5 лет	7	7,2
б) 6-10 лет	54	55,7
в) 11-20 лет	25	25,8
г) более 21 года	11	11,3
д) свой вариант	-	-
	97	100

Вопрос		
<i>11.6. Ваш общий трудовой стаж</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1-5 лет	-	-
б) 6-10 лет	16	16,6
в) 11-20 лет	59	60,8
г) более 21 года	22	22,7
д) свой вариант	-	-
	97	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Сводные результаты анкетного опроса специалистов строительных организаций

I. Об управлении персоналом в организации

Вопрос		
1.1. Как часто Вы взаимодействуете со своим руководителем?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) каждый день	128	69,2
б) пару раз в неделю	37	20,0
в) несколько раз в месяц	20	10,8
г) практически не взаимодействуем	0	0
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
1.2. Как часто Ваш руководитель посвящает сотрудников в планы деятельности организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) постоянно;	118	63,8
б) время от времени;	40	21,6
в) по мере необходимости;	27	14,6
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
1.3 Хорошо ли на Ваш взгляд руководитель организации управляет, использует человеческие ресурсы компании?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, хорошо управляет	97	52,4
б) есть над чем работать	14	7,6
в) плохо управляет	0	0
г) затрудняюсь ответить	74	40
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
1.4. Чтобы Вам хотелось улучшить в работе по управлению персоналом? (выберите несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) улучшить систему оплаты и стимулирования труда	104	56,2
б) квалифицированная аттестация кадров	57	30,8
в) эффективная организация работы в группах, прозрачность отношений и понятность задач, показателей	26	14,1
г) создание благоприятных условий для работы	23	12,4
д) наказание нерадивых сотрудников	10	5,4
е) Свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
1.5. Когда цели, задачи организации изменяются, объясняет ли Ваш руководитель причины изменений?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, всегда	141	76,2
б) да, иногда	17	9,2
в) никогда	27	14,6
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
1.6. Насколько эффективно Ваш руководитель решает вопросы и проблемы сотрудников?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) хорошо	91	49,2
б) плохо	60	32,4
в) никак	34	18,4
г) свой вариант	-	-
	185	100

II. О повышении квалификации персонала организации

Вопрос		
2.1. Как часто Вам поручают те задачи, которые помогают расти профессионально?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) часто	54	29,2
б) иногда	60	32,4
в) никогда	71	38,4
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.2. Как часто Вы проходите повышение квалификации по занимаемой должности?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1 раз в год	17	9,2
б) 1 раз в 3 года	111	60,0
в) 1 раз в 5 лет	57	30,8
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.3. Как часто Вы обязаны проходить повышение квалификации по занимаемой должности?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1 раз в год	0	0
б) 1 раз в 3 года	161	87,0
в) 1 раз в 5 лет	24	13,0
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.4. Соответствует ли Ваша квалификация занимаемой должности?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, полностью	151	81,6
б) частично соответствует	27	14,6
в) нет, не соответствует	7	3,8
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.5. За счет, каких средств Вы проходите повышение квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) за счет собственных	60	32,4
б) за счет средств организации	125	67,6
в) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.6. Повышение квалификации проходите по собственной инициативе или по направлению отдела кадров?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) всегда по собственной инициативе	44	23,8
б) всегда по-разному	81	43,8
в) всегда по направлению отдела кадров	60	32,4
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.7. Повышается ли Ваша производительность после повышения квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, полностью	88	47,6
б) частично	67	36,2
в) нет, совсем не повышается	30	16,2
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.8. Повышается ли Ваша заработная плата после повышения квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, значительно возрастает	10	5,4
б) возрастает незначительно	155	83,8
в) остается на прежнем уровне	20	10,8
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
2.9. По каким причинам Вы не проходите повышение квалификации? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) нет собственных средств;	107	57,8
б) организация не выделяет достаточно средств;	148	80,0
в) не направляет организация;	60	32,4
г) нет желания, стремления;	6	3,2
д) считаете, что Ваша квалификация достаточно высока;	43	23,2
е) считаете бесполезной тратой средств и времени;	0	0
ж) свой вариант	-	-
	185	100

III. О профессиональном продвижении персонала

Вопрос		
3.1. Есть ли у Вас возможность получить повышение по службе?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	30	16,2
б) нет	50	27,0
в) затрудняюсь ответить	105	56,8
	185	100

Вопрос		
3.2. Повышение по службе возможно если? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) специалист повысил свою квалификацию	7	3,8
б) специалист проявляет инициативу, желание и стремление	81	43,8
в) если у специалиста есть потенциал	87	47,0
г) если есть вакантное место	178	96,2
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
3.3. Разрабатываются ли на предприятии схемы развития персонала?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	40	21,6
б) нет	54	29,2
в) затрудняюсь ответить	91	49,2
г) свой вариант	-	-
	185	100

IV. О мотивации и стимулировании персонала

Вопрос		
4.1. Довольны ли Вы системой вознаграждения?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, полностью	71	38,4
б) есть некоторые минусы	50	27,0
в) нет, не доволен	44	23,8
г) есть предложения по улучшению	20	10,8
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
4.2. Какой вид стимулирования труда Вы считаете более действенным?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) материальный	145	78,4
б) моральный	40	21,6
в) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
4.3. Какие способы материального стимулирования применяются на Вашем предприятии? (несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) основная заработная плата (оклад);	185	100
б) дополнительная заработная плата;	57	30,8
в) премии;	164	88,6
г) надбавки;	121	65,4
д) социальные выплаты и льготы;	80	43,2
е) Свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
4.4. Какие способы морального стимулирования применяются на Вашем предприятии? (несколько вариантов ответов)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) награждение грамотами, дипломами, медалями;	127	68,6
б) благодарственная запись в трудовой книжке;	40	21,6
в) занесение на доску почета;	63	34,0
г) признание за хорошо выполненную работу;	32	17,3
д) подарки от компании;	13	7,0
е) Свой вариант	-	-
	185	100

V. О мобильности и текучести персонала

Вопрос		
5.1. На Ваш взгляд, какова текучесть кадров на предприятии?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень сильная	7	3,8
б) достаточно сильная	23	12,4
в) средняя	57	30,8
г) слабая	98	53,0
д) отсутствует	0	0
е) Свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
5.2. Что может способствовать снижению уровня текучести кадров? (несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) повышение заработной платы	171	92,4
б) улучшение условий труда	154	83,2
в) улучшение мотивации	164	88,6
г) снижение напряженных отношений в коллективе	107	57,8
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
5.3. Какие причины способствуют увеличению уровня текучести персонала? (несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) тяжелые условия труда	91	49,1
б) низкая заработная плата	54	29,1
в) отсутствие перспектив развития	148	80,0
г) отсутствие мотивации	47	25,4
д) напряженные отношения в коллективе	27	14,5
е) Свой вариант	-	-
	185	100

VI. О трудовой дисциплине на предприятии

Вопрос		
6.1. Бывают ли в Вашей организации случаи нарушения трудовой дисциплины?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) часто	7	3,8
б) иногда	24	13,0
в) никогда	154	83,2
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
6.2 Как часто были случаи нарушения трудовой дисциплины?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень часто, каждый месяц	37	20,0
б) редко, пару раз в год	118	63,8
в) никогда	30	16,2
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
6.3 По каким причинам Вы нарушаете трудовую дисциплину? (несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) отсутствие знаний Трудового Законодательства РФ	0	0
б) не знание трудового договора	0	0
в) несерьезное отношение к работе	0	0
г) случайно	185	100
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
6.4. Следует ли наказание за нарушение трудовой дисциплины?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, всегда	121	65,4
б) иногда	51	27,6
в) никогда	13	7,0
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
6.5. Если да, то, в каком виде следует наказание? (несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) выговор	141	76,2
б) замечание	134	72,4
в) увольнение	47	25,4
г) лишение премии	124	67,0
д) свой вариант	-	-
	185	100

VII. О трудовой деятельности

Вопрос		
7.1. Как Вы считаете, за счет чего возможно повысить уровень работоспособности? (несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) рациональное использование способностей и возможностей персонала;	111	60,0
б) рациональное построение трудового процесса (соблюдение режимов труда и отдыха);	127	68,6
в) использование методов мотивации и симулирования персонала;	134	72,4
г) хорошее физическое состояние рабочего;	181	97,8
д) исключение неблагоприятных условий труда;	158	85,4
ж) подбор рабочих режимов с учетом индивидуальных особенностей человека;	131	70,8
з) психологический отбор персонала для работы в производственных условиях;	144	77,8
и) правильная подготовка и тренировка персонала;	158	85,4
к) использование медикаментозных средств поддержки работоспособности персонала;	40	21,6
л) эффективные системы оценки;	87	47,2
м) программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;	67	36,2
н) методы планирования карьеры;	60	32,4
о) возможность карьерного роста;	117	63,2
п) своевременная оплата труда;	185	100
р) благоприятный настрой на работу.	168	90,8
с) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.2. Ваше мнение о психологической атмосфере в Компании:		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.	145	78,4
б) атмосфера нормальная.	23	12,4
в) бывает по-разному	17	9,2
г) атмосфера неблагоприятная	0	0
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.3. Насколько, по Вашему мнению, загружены сотрудники Компании?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) трудятся в нормальном ритме, с нормальной загрузкой	54	29,2
б) работают напряженно, сильно загружены	77	41,6
в) по-разному	54	29,2
г) в основном не перенапрягаются	0	0
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.4. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) нормальный (удовлетворительный)	57	31,0
б) слишком напряженный: сил и времени едва хватает	128	69,0
в) в принципе, могу взять на себя дополнительную нагрузку	0	0
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.5 Влияет ли неэффективность производства на Вашу трудовую нагрузку?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	51	27,6
б) нет	30	16,2
в) затрудняюсь ответить	104	56,2
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.6. Как Вы оцениваете уровень производительности труда?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень высокий	26	14,0
б) достаточно высокий	44	23,8
в) средний	47	25,4
г) низкий	4	2,2

д) затрудняюсь ответить	64	34,6
е) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.7. По Вашему мнению, на каком уровне находится качество выполняемой Вами работы?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень высокий	57	30,8
б) достаточно высокий	81	43,8
в) средний	10	5,4
г) низкий	0	0
д) затрудняюсь ответить	37	20,0
е) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.8. Как Вы считаете, каков уровень потерь рабочего времени в организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень высокий	17	9,2
б) достаточно высокий	27	14,6
в) средний	44	23,8
г) низкий	30	16,2
д) затрудняюсь ответить	67	36,2
е) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.9. В каком количестве выделяются ресурсы и средства Вашему подразделению?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) достаточном для выполнения всех работ	81	43,8
б) достаточном для выполнения ближайших работ по месячному плану	54	29,2
в) явно не достаточном для нормальной работы подразделения	50	27,0
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.10. На сколько хорошо организация обеспечена техническим оборудованием?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) отлично: современная, новая техника	47	25,4
б) хорошо: новая и старая техника	114	61,6
в) плохо: устаревшая техника	24	13,0
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.11. Ощущается ли в Вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, мы работаем, как одна команда	94	50,8
б) уровень поддержки нормальный, при необходимости ее можно получить	67	36,2
в) бывает по-разному	24	13,0
г) нет, у нас каждый сам за себя	0	0
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.12. Считаете ли Вы деятельность предприятия эффективной?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	162	87,6
б) нет	10	5,4
в) затрудняюсь ответить	13	7,0
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.13. Существует ли, по Вашему мнению, резервы роста эффективности ее функционирования?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	98	53,0
б) нет	27	14,6
в) затрудняюсь ответить	60	32,4
г) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
7.14. Если да, то, с каким направлением деятельности они связаны, в первую очередь? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
1. Совершенствование оргструктуры управления.	43	23,2
2. Улучшение качества работы и услуг.	67	36,2
3. Сокращение «отклоняющих» факторов.	16	8,6
4. Изменение номенклатуры работ и услуг.	6	3,2
5. Обоснованность заданий отделам и службам.	57	30,8
6. Рациональное использование ресурсов.	121	65,4
7. Эффективный маркетинг на рынке сбыта.	94	50,8
8. Мотивация персонала.	148	80,0
9. Дефицит ресурсов и текучесть кадров.	137	74,0
10. свой вариант	-	-
	185	100

VIII. Немного о себе:

Вопрос		
8.1. Ваш пол		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) мужской	104	56,2
б) женский	81	43,7
	185	100

Вопрос		
8.2. Ваш возраст		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 25 лет	0	0
б) 26-30 лет	27	14,6
в) 31-35 лет	54	29,2
г) 36-40 лет	44	23,8
д) 41-50 лет	23	12,4
е) 51-65 лет	20	10,8
ж) более 65 лет	17	9,2
	185	100

Вопрос		
8.3. Ваше образование		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) высшее	104	56
б) неоконченное высшее	28	15
в) среднее специальное	23	12
г) профессиональное	14	8
д) свой вариант	16	9
	185	100

Вопрос		
8.5. Ваш трудовой стаж в данной организации		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 1 года	0	0
а) 1-5 лет	7	3,8
б) 6-10 лет	124	67,0
в) 11-20 лет	37	20,0
г) более 21 года	17	9,2
д) свой вариант	-	-
	185	100

Вопрос		
<i>8.6. Ваш общий трудовой стаж</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 1 года	0	0
а) 1-5 лет	0	0
б) 6-10 лет	74	40,0
в) 11-20 лет	91	49,2
г) более 21 года	20	10,8
д) свой вариант	-	-
	185	100

Сводные результаты анкетного опроса работников строительных организаций

I. Об управлении персоналом в организации

Вопрос		
1.1. Как часто Вы взаимодействуете со своим руководителем?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) каждый день	159	54,6
б) пару раз в неделю	75	25,8
в) несколько раз в месяц	57	19,6
г) практически не взаимодействуем	0	0
д) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
1.2. Как часто Ваш руководитель посвящает сотрудников в планы деятельности организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) постоянно;	100	34,4
б) время от времени;	150	51,5
в) по мере необходимости;	41	14,1
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
1.3. Насколько эффективно Ваш руководитель решает вопросы и проблемы сотрудников?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) хорошо	70	24,0
б) плохо	32	11,0
в) затрудняюсь ответить	189	65,0
г) свой вариант	-	-
	291	100

II. О повышении квалификации персонала организации

Вопрос		
2.1. Как часто Вы проходите повышение квалификации по занимаемой должности?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1 раз в год	0	0
б) 1 раз в 3 года	151	51,9
в) 1 раз в 5 лет	140	48,1
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
2.2. Как часто Вы обязаны проходить повышение квалификации по занимаемой должности?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1 раз в год	0	0
б) 1 раз в 3 года	228	78,4
в) 1 раз в 5 лет	63	21,6
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
2.3. Соответствует ли Ваша квалификация занимаемой должности?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, полностью	166	57,1
б) частично соответствует	69	23,7
в) нет, не соответствует	56	19,2
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
2.4. За счет каких средств Вы проходите повышение квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) за счет собственных	35	12,0
б) за счет средств организации	256	88,0
в) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
2.5. Повышение квалификации проходите по собственной инициативе или по направлению отдела кадров?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) всегда по собственной инициативе	85	29,2
б) всегда по-разному	71	24,4
в) всегда по направлению отдела кадров	135	46,4
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
2.6. Влияет ли повышение квалификации на Вашу работоспособность?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, я работаю лучше	226	77,6
б) нет, не влияет	65	22,4
в) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
2.7. Повышается ли Ваша заработная плата после повышения квалификации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, значительно возрастает	42	14,4
б) возрастает незначительно	74	25,4
в) остается на прежнем уровне	175	60,2
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
2.8. По каким причинам Вы не проходите повышение квалификации? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) нет собственных средств;	85	29,2
б) организация не выделяет достаточно средств;	168	57,7
в) не направляет организация;	64	21,9
г) нет желания, стремления;	56	19,2
д) считаете, что Ваша квалификация достаточно высока;	62	21,3
е) считаете бесполезной тратой средств и времени;	84	28,8
ж) свой вариант	-	-
	291	100

III. О профессиональном продвижении персонала

Вопрос		
3.1. Есть ли у Вас возможность получить повышение по службе?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	39	13,4
б) нет	103	35,4
в) затрудняюсь ответить	149	51,2
г) свой ответ	-	-
	291	100

Вопрос		
3.2. Повышение по службе возможно если? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) специалист повысил свою квалификацию	132	45,3
б) специалист проявляет инициативу, желание и стремление	237	81,4
в) если у специалиста есть потенциал	233	80,0
г) есть вакантное рабочее место	262	90,0
д) свой вариант	-	-
	291	100

IV. О мотивации и стимулировании персонала

Вопрос		
4.1. Как оплачивается Ваш труд?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) повременно		
б) повременно-премиально		
в) сдельно		
г) сдельно-премиально		
д) урочно-премиально		
е) свой вариант		
	291	100

Вопрос		
4.2. Каков уровень Вашей заработной платы?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 10000руб.	0	0
б) 10000-20000руб.	46	15,8
в) 20000-30000руб.	118	40,5
г) 30000-40000руб.	114	39,2
д) свыше 40000руб.	13	4,5
е) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
4.3. Поощряется ли трудовая деятельность в организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да	258	88,6
б) нет	33	11,4
в) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
4.4. В какой форме бывает поощрение? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) премии	206	70,8
б) надбавки	192	65,9
в) предоставление выходных дней	0	0
г) грамоты, дипломы	22	7,5
д) занесение на доску почета	77	26,4
е) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
4.5. Лично для Вас какая форма поощрения желательна? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) премии	221	75,9
б) надбавки	243	83,5
в) предоставление выходных дней	149	51,2
г) грамоты, дипломы	44	15,1
д) занесение на доску почета	58	19,9
е) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
4.6. Как часто происходит поощрение?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) 1 раз в месяц	199	68,4
б) 1 раз в квартал	71	24,4
в) 1 раз в полгода	21	7,2
г) 1 раз в год	0	0
д) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
4.7. За какие заслуги происходит поощрение? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) за перевыполнение плана	174	59,8
б) за выполнение плана	243	83,5
в) за повышение квалификации	82	28,2
г) за проявление инициативы в работе	52	17,8
д) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
4.8. Всегда ли Вы удовлетворены формой и размером поощрения?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, всегда	197	67,7
б) иногда	75	25,8
в) никогда	19	6,5
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
4.9. Во время ли платят заработную плату в организации?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, всегда во время	137	47,0
б) иногда задерживают	109	37,5
в) всегда задерживают	45	15,5
г) свой вариант	-	-
	291	100

V. О мобильности и текучести персонала

Вопрос		
5.1. На Ваш взгляд, какова текучесть кадров на предприятии?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень сильная	68	23,4
б) достаточно сильная	83	28,5
в) средняя	33	11,3
г) слабая	28	9,6
д) отсутствует	0	0
е) затрудняюсь ответить	79	27,2
ж) Свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
5.2. Что может способствовать снижению уровня текучести кадров? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) повышение заработной платы	277	95,2
б) улучшение условий труда	267	91,7
в) улучшение мотивации	242	83,2
г) снижение напряженных отношений в коллективе	152	52,2
д) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
5.3. Какие причины способствуют увеличению уровня текучести персонала? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) тяжелые условия труда	286	98,3
б) низкая заработная плата	218	74,9
в) отсутствие перспектив развития	232	79,7
г) отсутствие мотивации	134	46,0
д) напряженные отношения в коллективе	100	34,3
е) Свой вариант	-	-
	291	100

VI. О трудовой дисциплине на предприятии

Вопрос		
6.1. Бывают ли в Вашей организации случаи нарушения трудовой дисциплины?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) часто	133	45,7
б) иногда	110	37,8
в) никогда	48	16,5
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
6.2 Как часто были случаи нарушения трудовой дисциплины?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) очень часто, каждый месяц	89	30,6
б) редко, пару раз в год	167	57,4
в) никогда не нарушают	35	12,0
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
6.3 По каким причинам нарушают трудовую дисциплину? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) не знание трудового договора	29	10,0
б) несерьезное отношение к работе	83	28,5
в) случайность	179	61,5
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
6.4. Следует ли наказание за нарушение трудовой дисциплины?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, всегда	200	68,7
б) иногда	54	18,6
в) никогда	37	12,7
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
6.5. Если да, то, в каком виде следует наказание? (выберите несколько вариантов ответа)		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) выговор	236	81,1
б) замечание	85	29,2
в) увольнение	139	47,7

г) лишение премии	155	53,2
д) свой вариант	-	-
	291	100

VII. О трудовой деятельности

Вопрос		
7.2. Ваше мнение о психологической атмосфере в Компании:		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.	73	25,1
б) атмосфера нормальная.	181	62,2
в) бывает по-разному	37	12,7
г) атмосфера неблагоприятная	0	0
д) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
7.3. Насколько, по Вашему мнению, загружены сотрудники Компании?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) трудятся в нормальном ритме, с нормальной загрузкой	13	4,5
б) работают напряженно, сильно загружены	213	73,2
в) по-разному	65	22,3
г) в основном не перенапрягаются	0	0
д) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
7.9. В каком количестве выделяются ресурсы и средства Вашему подразделению?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) достаточном для выполнения всех работ	85	29,2
б) достаточном для выполнения ближайших работ по месячному плану	155	53,3
в) явно не достаточном для нормальной работы подразделения	51	17,5
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
7.10. На сколько хорошо организация обеспечена техническим оборудованием?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) отлично: современная, новая техника	63	21,6
б) хорошо: новая и старая техника	118	40,5
в) плохо: устаревшая техника	110	37,9
г) свой вариант	-	-
	291	100

Вопрос		
7.11. Ощущается ли в Вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) да, мы работаем, как одна команда	53	18,2
б) уровень поддержки нормальный, при необходимости ее можно получить	219	75,3
в) бывает по-разному	19	6,5
г) нет, у нас каждый сам за себя	0	0
д) свой вариант	-	-
	291	100

VIII. Немного о себе:

Вопрос		
8.1. Ваш пол		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) мужской	241	82,8
б) женский	50	17,2
	291	100

Вопрос		
8.2. Ваш возраст		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 25 лет	25	8,6
б) 26-30 лет	34	11,7
в) 31-35 лет	105	36,1
г) 36-40 лет	79	27,1
д) 41-50 лет	48	16,5
е) 51-65 лет	0	0
ж) старше 65 лет	0	0
	291	100

Вопрос		
8.3. Ваше образование		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) высшее	18	6
б) неоконченное высшее	32	11
в) среднее специальное	70	24
г) профессиональное	35	12
д) свой вариант	136	47
	291	100

Вопрос		
<i>8.5. Ваш трудовой стаж в данной организации</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 1 года	23	7,9
б) 1-5 лет	139	47,8
в) 6-10 лет	99	34,0
г) 11-20 лет	30	10,3
д) более 21 года	0	0
	291	100

Вопрос		
<i>8.6. Ваш общий трудовой стаж</i>		
Варианты ответа:	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
а) до 1 года	0	0
б) 1-5 лет	52	17,8
в) 6-10 лет	130	44,7
г) 11-20 лет	109	37,5
д) более 21 года	0	0
	291	100