

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности труда персонала (на примере ООО «ЭлКом»)»

Студент

В.В. Шарлот

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

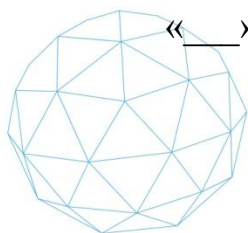
**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«    » \_\_\_\_\_ 2019 г.



Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.В. Шарлот.

Тема работы: «Повышение эффективности труда персонала (на примере ООО «ЭлКом»»)

Научный руководитель: О.М. Сярдова.

Цель исследования - повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «ЭлКом»»)

Объект исследования – ООО «ЭлКом».

Предмет исследования - эффективность труда персонала предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Анализ системы оплаты труда и стимулирования сотрудников в отделе монтажа ООО «ЭлКом» показал, что на предприятии применяется повременная система оплаты труда. При этом 70% рабочих не довольны системой оплаты и стимулирования труда, считая ее несправедливой. Не учитывается личный вклад каждого, при этом отпадает желание работать – все равно оклад заплатят. Для решения проблемной ситуации было предложено ввести систему мотивации на основе ключевых показателей эффективности: время выполнения монтажа, расход материала, качество монтажа, стаж работы, соблюдение дисциплины труда, коэффициент премии, оплата труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 49 источников и 2 приложения. Общий объем работы, без приложений, 64 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 7.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы эффективности труда персонала организации .....	7
1.1 Понятие персонала и трудовых ресурсов организации .....	7
1.2 Особенности управления персоналом организации.....	11
1.3 Методика оценки эффективности труда персонала организации.....	22
2 Анализ эффективности труда персонала ООО «ЭлКом» .....	26
2.1 Краткая характеристика организации .....	26
2.2 Оценка эффективности труда персонала организации .....	37
3 Пути повышения эффективности труда персонала ООО «ЭлКом» .....	49
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала организации .....	49
3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий .....	54
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	62
Приложения .....	67

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что от функционирования механизма эффективности труда персонала организации зависит жизнеспособность предприятия как конкурентоспособного участника рыночных отношений.

В современном мире многие управленцы уделяют внимание исключительно прибыли, стараются опираться на материальные методы уменьшения издержек, повышают качество продукции и т.д. Однако при этом мало уделяют внимания другим составляющим деятельности компании, к которым относятся трудовые ресурсы. Так, мотивация персонала материальная и нематериальная во многих компаниях не рассматривается как главное направление стратегии развития. При этом исследования зарубежных компаний показывают насколько этот пункт важен. Необходимость применения такого инструмента как эффективность труда персонала является важным элементом в управлении предприятием.

При рассмотрении данной темы необходимо уделить внимание таким авторам, как: Андромедов М.А., Андриюшенкова Е.А., Игнашевич М.А., Никифорова Е.А., Алексеева М.А. Они занимаются решением общих теоретических основ по теме управления персоналом в современном мире. Их исследования можно принимать как основу учебной литературы, а также использовать при более детальном рассмотрении выбранной темы.

Особую важность исследования авторов представляют потому, что это систематическое изложение основ представления информации о текущем состоянии исследованности вопроса трудовых ресурсов. Отличительной особенностью изложения материалов является то, что все методические вопросы рассматриваются на основе сквозного примера организаций, которая живет и работает в реальных условиях, испытывая характерные для настоящего времени трудности.

Более узкоспециализированными являются работы Григоренко Е.В, Береженко Е.А, Ротердамова П.С., Данилиной Г.И., Ильченко С.Н. Данные авторы рассматривают вопрос трудовых ресурсов, уделяя больше внимания производственной сфере экономики.

Данными авторами освещаются вопросы организации трудовых производственных процессов на предприятии, включая научную организацию и нормирование труда; организацию обслуживания производственного процесса и поточных линий; организацию технической подготовки производства; организацию и планирование инфраструктуры предприятия. Особое внимание уделено системе управления трудовой деятельностью организации, рассмотрена оценка их эффективности трудовых процессов.

Цель работы – повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «ЭлКом»))»

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы эффективности труда персонала организации;
- проанализировать эффективность труда персонала ООО «ЭлКом»;
- предложить пути повышения эффективности труда персонала ООО «ЭлКом».

Объектом исследования является ООО «ЭлКом».

Предметом исследования является эффективность труда персонала предприятия.

Стоит отметить, что настигнувший мировой кризис показал несостоятельность экономической сферы нашей страны, что привело к ухудшению положения многих организаций и закрытию мелких предприятий, которые не могли выдержать конкуренции. Именно придя к этому осознанию, необходимо обобщать новый опыт в исследовании выбранной проблемы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её

положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 49 источников и 2 приложения.

# 1 Теоретические основы эффективности труда персонала организации

## 1.1 Понятие персонала и трудовых ресурсов организации

«Под персоналом подразумеваются все сотрудники предприятия, а также все люди, занятые в организации. В состав персонала могут входить также собственники предприятия, если они выполняют какие-либо производственные или управленческие функции.

В общем понятии, персонал – это все сотрудники, которые числятся на предприятии, которое принимают непосредственное участие в деятельности и достижении его целей» [5].

«Охарактеризовать персонал можно по следующим признакам:

1. Рабочая сила организации, то есть производитель услуг, товаров, материальных ценностей, а также культурных и духовных ценностей. С данной позиции персонал можно рассматривать как основной фактор производства, служащий главным источником доходов для организации.

2. Люди, принимающие собственные решения и обладающие свободой воли. Персонал рассматривается с точки зрения его поведения, которое не является запрограммированным и не всегда может быть рациональным. В процессе трудовой деятельности, работник периодически принимает самостоятельные решения, имеющие различную организационную значимость. Наиболее важные решения принимают руководители. Свобода воли в данном случае определяет множественность аспектов (этический, моральный, нравственный) в управлении персоналом.

3. Мотивированный работник, то есть человек, движимый различными мотивами и, стремящийся реализовать собственные цели. В данном случае задачей менеджмента выступает необходимость достижения компромисса между личными целями работников и целями организации.

4. Член различных коалиций или групп. Большинство работников принадлежат к формальным и неформальным объединениям внутри

организаций, являются членами профсоюзных объединений, профессиональных групп, образуют неформальные объединения. Принадлежность к различным группам является одной из важнейших характеристик, которую необходимо учитывать при управлении персоналом.

5. Источник различных расходов организации. Выполнение сотрудником производственных функций подразумевает соответствующее вознаграждение. Компания также несет расходы по обеспечению сотрудников спецодеждой, инструментами, оборудованию рабочих мест. Так затраты на персонал являются важным фактором в управлении организацией.

6. Наёмный работник, то есть человек, находящийся в трудовых взаимоотношениях с организацией, которые оформлены соответствующим трудовым договором или контактом» [5].

Синонимом понятия «персонал» являются термин «трудовые ресурсы». Причем термин «трудовые ресурсы» получил широкое распространение в последнее время. Данный термин применяется как к подчиненным, так и к руководителям организации.

«Трудовые ресурсы – это часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. К трудовым ресурсам относят как занятых, так и потенциальных работников» [1].

Поскольку трудовые ресурсы являются самыми важными во всей экономической цепи и являются обязательной частью совершенно любого производства, вне зависимости от того, производятся материальные блага, развлекательные программные продукты, или автомобили. Человек, как трудовой ресурс является центром всей подобной деятельности.

Трудовые ресурсы представляют собой не всех людей, а лишь только тех, которые пригодны для выполнения какой-либо конкретной работы. Таким образом, трудовые ресурсы являются крайне ограниченными и, несмотря на свою постоянную возобновляемость, подготовка специалистов и даже простых работников занимает столь много времени, что к каждому



сотруднику, в том случае, если он выполняет какую–либо сложную работу на производстве, необходимо уделять большое внимание.

Сами по себе трудовые ресурсы, представляют собой ту часть населения, которая способна работать в сферах производства, и классифицируется по группе факторов, таких как физическое развитие, профессиональное образование, опыт, приобретенные и врожденные навыки, особенности организма и уровню квалификации.

Некоторые трудовые ресурсы способны заниматься лишь одним делом и не могут быть переназначены на другие производства, некоторые не могут получить повышение, в связи с полным отсутствием специализированных управленческих навыков и т.п. Потому каждый отдельный кадр представляется столь важным и, несмотря на постоянную возобновляемость населения, а также постоянный выпуск новых специалистов из вузов страны, трудовые ресурсы в каждой сфере крайне ограничены и разбрасываться наиболее привлекательными нельзя.

В трудовые ресурсы естественным образом входят не только занятые, обладающие квалификацией сотрудники, которые долгие годы трудятся в одной сфере, но и потенциальные работники, к примеру, подающие надежды студенты и просто люди, имеющие предрасположение к профессии с самого рождения.

Понятие трудовых ресурсов было сформулировано в начале 20 века, когда в 1922 году академик Струмилин С., упомянул данный термин в своей научной работе, исследующей повышение эффективности использования ресурсов на производстве.

В западной литературе термин трудовых ресурсов заменяется термином HR (Human resources), который в последние годы стал активно применяться, в том числе, и в России.

Объем трудовых ресурсов нельзя установить с точностью до процента, поскольку, несмотря на то, что в каждой развитой стране ведется учет населения, а также подводится статистика под количество людей, способных

заниматься той или иной работой, существует принцип свободного передвижения и текучки трудовых ресурсов. Большинство людей способно перемещаться не только в пределах собственного города, но в другие города, а также мигрировать в другие страны.

Большинство населения, подходящего для определенных сфер деятельности, сильно дифференцировано по площади, из-за чего, часто вынуждено заниматься не подходящими видами работы, для того, чтобы обеспечивать собственную достойную жизнь.

В современных реалиях, когда население размещено в основном в крупных городах, недалеко от крупных производств, основными источниками пополнения трудовых ресурсов являются: молодежь, вступающая в трудоспособный возраст, бывшие военнослужащие, освобождённые от службы из-за сокращения войск, мигранты, убегающие от войны, притеснения и нуждающиеся в более удобных условиях работы.

В трудовых ресурсах постоянно происходят количественные изменения. При этом во все времена количество образованных специалистов, не имеющих работы примерно равно тому, сколько свободных мест в сферах, где испытывается недостаток в сотрудниках. Чаще всего это связано с понятием о «модности» профессии и ее привлекательности для населения.

Количественные изменения численности трудовых ресурсов характеризуются абсолютным приростом, темпами роста и темпами прироста.

Трудовые ресурсы подвержены большим изменениям, что связано с тем, что каждый человек нуждается в лучшей жизни конкретно для него. Потому каждый работодатель, предприниматель, использующий трудовые ресурсы должен использовать мотивацию для того чтобы привлечь специалистов в свою сферу деятельности, поддерживать их уровень, а также удерживать в своей сфере, повышая привлекательность профессии. Характеристика трудовых ресурсов. «По характеру выполняемых функций промышленно–производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре

категории: рабочие, руководители, специалисты и технические исполнители (служащие)» [11].

«Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации» [3].

Таким образом, термины «персонал организации» и «трудовые ресурсы» являются синонимами. Под персоналом подразумеваются все сотрудники предприятия, а также все люди, занятые в организации. Трудовые ресурсы – это часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве.

## 1.2 Особенности управления персоналом организации

Работу с персоналом на предприятии осуществляют все линейные руководители, а также некоторые функциональные отделы и менеджеры: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел технического обучения, управляющие (директора, менеджеры) персоналом [21].

Управление персоналом организации - это бизнес–процесс, который начинается задолго до поступления человека на работу и включает следующие этапы:

- 1.Поиск персонала;
- 2.Адаптация персонала;
- 3.Мотивация персонала;
- 4.Ротация персонала;
- 5.Обучение персонала;
- 6.Увольнение.

Поиск персонала может быть, как активным, так и пассивным, а также комбинированным.

Активный заключается в поиске сотрудников – молодых специалистов в профессиональных учебных заведениях методом приглашения, на конференциях методом перекупа у конкурирующих организаций. Поиск через кадровые агентства.

Пассивный поиск организуется через размещение информации в СМИ и последующем отборе кандидатов по заданным критериям. В этом случае кандидат должен доказать свою состоятельность и соответствие требованиям работодателя.

Пассивный поиск может осуществляться без подачи объявлений об открытых вакансиях, при этом не зависимо от потребности организации в сотрудниках на данный момент каждого обратившегося в отдел кадров просят оставить резюме, из которых формируется банк данных и к нему обращаются по мере необходимости.

После приема на работу каждый сотрудник должен пройти через период адаптации (лат. *Adaptatio* – приспособление) изменение чувствительности анализаторов в результате их приспособления к изменению силы действующих раздражителей [3]. При переходе сильных раздражителей к слабым, чувствительность постепенно повышается при усилении раздражительности она постепенно снижается.

Все более активно понятие «адаптация» используется в социальных науках, в том числе в психологии и педагогике, отражая стремление представителей этих наук, возможно, более целостно подойти к человеку в процессе освоения им новых профессиональных социальных ролей, к ребенку при анализе его состояния и поведения в процессе воспитания и обучения.

«Социально – психологическая адаптации» – приспособление личности к новому социальному окружению, принятие групповых норм и ценностей нового коллектива, вхождение в его ролевую и статусную структуру [12].

В самом общем плане адаптация – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Данный термин применяется в

различных областях знаний, в частности в социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два понятия пересекаются, но каждый вид адаптации имеет и самостоятельные сферы применения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении работником тонкостей и специфики профессии, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после оценки уровня опыта, знаний и личностных характеристик новичка для него определяется наиболее приемлемая форма «вхождения» в рабочий процесс (например, прохождение дополнительных курсов или прикрепление к наставнику). Насколько сложной окажется такая адаптация – зависит от содержания труда, интереса к нему нового работника, его индивидуально–психологических свойств, влияния профессиональной среды.

Психофизиологическая адаптация происходит на уровне организма человека, в результате чего уменьшаются отклонения в его функциональном состоянии (сотрудник меньше утомляется, приспосабливается к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Социально-психологическая адаптация происходит к ближайшему социальному окружению, традициям и неписаным нормам коллектива, стилю работы руководителей, особенностям межличностных отношений между сотрудниками. Такая адаптация предполагает вхождение работника в коллектив как равноправного его члена, принимаемого всеми. Но здесь у новичка могут возникнуть трудности, обусловленные несбывшимися ожиданиями быстрого успеха, нехваткой живого общения, практического опыта или переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Увлечение собственным трудом для трудового ресурса является важным фактором для того, чтобы конечный продукт или услуга, получались

наиболее качественными. Однако лишь единицы людей способны мотивировать сами себя для работы, большинству необходима мотивация со стороны.

Сама по себе необходимость трудовой мотивации подкрепляется не только социальной нуждой, ведь так или иначе она закреплена законодательно. Прямо или косвенно она предусматривалась многими постановлениями и законодательными актами, регламентирующими переход экономики к рыночным отношениям.

Однако это не значит, что работодатель, решивший поддерживать собственных сотрудников лишь большой зарплатой, при этом держа их в черном теле, будет в постоянном проигрыше по отношению к конкурентам или будет тем самым нарушать законодательство, просто в некоторых случаях (например, в работе вахтовым методом, в непригодных для постоянной жизни условиях), создать большую мотивацию, чем финансовую, попросту невозможно.

Сегодня существует множество различных способов мотивировать сотрудников, для повышения эффективности производства, однако, как свидетельствует современная практика ведения хозяйственной деятельности на производстве, большинство из них не получает должной реализации.

Большинство предпринимателей использует стандартные методы мотивации, вроде сдельной оплаты или премирования, что обеспечивает выполнение планов, однако не делает сотрудников в должной мере счастливыми. Как показывает практика – трудовые ресурсы необходимо мотивировать иными способами, которые мы рассмотрим далее в данной работе.

Основа экономической и социальной стратегии – обеспечение изготовления конкурентоспособной продукции, при этом труд руководителей и специалистов не имеет прямых измерителей затрат и результатов, как в случае с расходованием природных, финансовых или материальных

ресурсов. Главный итог работы трудовых ресурсов – это успешная деятельность предприятия в любых условиях.

Определение численности персонала и развитие персонала. Квалифицированное управление трудовыми ресурсами основано не только на профессиональном подходе к оптимальной численности персонала, но и своевременной ротации кадров, не исключая изменений штатного расписания предприятия. При этом следует отметить, что масштабы реализации последних мероприятий напрямую ограничены требованиями трудового законодательства Российской Федерации, а их даже незначительное нарушение неизбежно повлечет для работодателя серьезные юридические риски и экономические последствия.

Принятие решения об изменении структуры, штатного расписания, численного состава работников организации относится к исключительной компетенции работодателя, который вправе расторгнуть трудовой договор с работником в связи с сокращением численности или штата работников организации (п.2ч. 1ст. 81 ТК РФ) при условии соблюдения порядка увольнения и гарантий, предусмотренных в ч. 3ст. 81, ч. 1ст. 179, ч. 1 и 2 ст.180 ТК РФ.

Штатное расписание – это локальный нормативный акт работодателя, который включает в себя штатную структуру предприятия, количественно–профессиональный состав персонала, заработную плату, а также иные существенные условия трудового договора.

Таким образом, изменение штатного расписания может повлечь за собой как вообще прекращение трудовых правоотношений с работниками (в случаях, когда штатные единицы исключаются), так и внесение существенных изменений в их трудовые договоры (в случаях, когда штатные единицы подвергаются преобразованиям).

Сокращение численности штата как один из способов оптимизации его численности является крайней мерой для сторон трудовых правоотношений и обычно связано с уменьшением объемов производства на предприятии,

которое также может возникнуть по причине ошибок в кадровой политике работодателя.

Очевидно, что реализация указанных мероприятий невыгодна работодателю как с экономической точки зрения, поскольку предполагает выплату входных пособий в порядке ст. 180 ТК РФ и других компенсаций работнику при расторжении трудового договора, так и с точки зрения имиджа и привлекательности компании внутри трудового коллектива и на внешнем рынке труда. Такая мера также экономически и психологически болезненна и для работника, поскольку непосредственно затрагивает его дальнейшую судьбу, тем более, если она еще не определена.

Изменение штатного расписания без внедрения процедур сокращения численности штата в данном случае является более гибким инструментом в руках работодателя и предоставляет возможность для оперативного и своевременного реагирования на расстановку кадров предприятия, которая предполагает рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям (отделам, цехам), участкам и рабочим местам в соответствии с принятой в компании системой разделения и кооперации труда.

Штатное расписание является важнейшим регулятором трудовых правоотношений, а его своевременное изменение во многом может способствовать созданию эффективной структуры работников организации за счет проведения оптимизации использования персонала, подразумевающей, по нашему мнению, комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников [20].

При таких обстоятельствах умелое и взвешенное использование такого регулятора, как изменение штатного расписания предприятия, позволит работодателю предоставить сотруднику такую работу, которая ему больше всего соответствует в данный период времени, которая больше его



удовлетворяет, которая позволит ему содействовать в освоении смежной специальности, расширить его опыт, а также решить различные производственные задачи.

Таким образом, к механизмам управления штатным расписанием относятся:

-регулирование количества сотрудников в соответствии с потребностями организации: расширение/сокращение;

-изменение организационной структуры;

-изменение в подходах к определению необходимых должностей и требованиям, предъявляемым к сотрудникам.

В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка обучение персонала – уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом.

Развитие – это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование.

С точки зрения кадрового менеджмента, развитие персонала – это система организационно–экономических мероприятий, включающих:

-выработку стратегии;

-прогнозирование и планирование потребности в персонале;

-профессиональное обучение;

-переподготовку и повышение квалификации персонала;

-планирование деловой карьеры;

-ротацию кадров;

-работу с кадровыми резервами;

-организационно-правовые адаптации;

-формирование корпоративной культуры.

По мнению М.С. Каз, «современные организации в результате необходимости постоянного развития и совершенствования вынуждены охватить через формализованные оценочные системы область «неявного знания» (скрытого, опирающегося на неосознанные ощущения, слабо

поддающегося прямому выражению и поэтому сугубо личностного). В качестве важной задачи такой системы можно выделить необходимость формирования высококомпетентного кадрового потенциала организации, определяющего ее текущее состояние и перспективы развития, и, таким образом, являющегося главным условием обеспечения конкурентоспособности организации. Реализация данной цели обуславливает необходимость создания системы оценки персонала на основе компетентного подхода» [16].

Важно указать на две составляющие трактовки компетенций:

- компетенции как потенциал, совокупность качеств работника;
- проявление компетенций как реальный (наблюдаемый и измеримый) результат профессиональной деятельности.

Это понимание особенно актуально с точки зрения выявления и оценки компетенций сотрудников любой организации, а также избрания конкретных мер по развитию компетенций и по стимулированию труда. Эти различия схематично показаны в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Две составляющие понятия «компетенции»

Аспект различий	Компетенции на потенциал	Компетенции, как результат работы
Момент выявления	При приеме на работу и в любое другое время	После начала исполнения трудовых обязанностей, но не раньше, чем закончился период адаптации
Основные условия формирования	Способность, воспитание, образование	Наличие внешних стимулов, а также личных и корпоративных ценностей
Меры руководства по формированию	До начала работы – профориентация; после – обучение, переподготовка и повышение квалификации	Только после начала работы – материальное и моральное стимулирование, формирование соответствующей оргкультуры
Поощрение и наказание	Наказание за отсутствие недопустимо. В случае полного отсутствия нужной компетенции, а также невозможности или экономической нецелесообразности ее развития за счет компании – отказ в приеме на работу / увольнение	Положительные и отрицательные методы стимулирования практически одинаково допустимы и эффективны

Каждой организации для успешной реализации ее стратегии требуются самые различные компетенции от ее сотрудников. Система обучения и развития персонала организации многовариантна, но всегда основана на стратегической ориентации организации.

Первым преимуществом варианта выступает повышение эффективности профессиональной адаптации всех нанятых сотрудников. Для обеспечения необходимой эффективности этого процесса должны обеспечиваться два главных условия:

- дифференциация технологий первичного обучения по квалификационным категориям персонала (для руководителей и экспертов, для исполнителей, для молодых специалистов, для выпускников средней школы);

- закрепление за каждым новым молодым сотрудником персонального куратора (наставника) из числа наиболее опытных специалистов соответствующих структурных подразделений [25].

Вторым преимуществом варианта является принципиальное ускорение психологической адаптации новых сотрудников. В этом процессе, наряду с руководителем подразделения и персональным куратором, должен участвовать психолог кадровой службы.

Недостатки рассматриваемого варианта имеют преимущественно «технический» характер. Для службы персонала его реализация связана с методическим усложнением централизованного управления процессом первичного развития новых сотрудников. Для руководителей структурных подразделений определенные сложности создает необходимость отвлечения персональных кураторов от исполнения собственных служебных обязанностей.

С учетом объективных преимуществ данного варианта его рекомендуется использовать в качестве стратегического приоритета любых типов современных организаций [12].

Увольнение сотрудника может быть осуществлено, как по инициативе сотрудника, так и по инициативе работодателя и если первому необходимо лишь изъяснить свое желание и отработать две недели, то второй (работодатель) должен обосновать свое решение, которое может обоснованно в связи со следующими обстоятельствами:

- нарушение режима труда (прогул);
- несоответствие занимаемой должности, которое может быть доказано только результатами аттестации;
- в оговоренных законом случаях утрата доверия.

В иных случаях поведение работодателя может быть расценено как дискриминация в сфере труда.

Каждый случай увольнения должен быть детально изучен и выявлены причины поведения сотрудников, так как высокая текучесть кадров является одним из показателей неблагополучия.

Как показывает многолетний опыт функционирования предприятий, именно премирование сотрудников за различные достижения, вроде выполнения плана, разработки качественно новой идеи и т.п., при том не обязательно в финансовом плане, способно наиболее качественно повлиять на эффективность работы всего коллектива. При этом важно помнить, что, премируя достижения одного члена коллектива, нельзя забывать об остальных.

Сегодня специалистами в области HR разработано множество способов повышения эффективности использования трудовых ресурсов. В первую очередь они касаются необходимости создавать и сохранять на протяжении длительного периода единую команду, в которую изредка будут добавляться новички, поскольку лишь в таком случае обеспечивается постоянный качественный прирост производительности, который можно объективно оценить со стороны.

Работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

Во-первых, специалисту по работе с кадрами необходимо максимально объективно оценить ситуацию, а также выслушать точку зрения сотрудника, желающего покинуть место работы. В некоторых случаях можно предложить специальные условия для конкретного работника для того, чтобы он остался на должности, в команде, в альтернативном случае можно применить полученные от бывшего сотрудника данные для того, чтобы впоследствии минимизировать те проблемы, из-за которых происходит текучка кадров [2, с.67]. Другим важным фактором повышения эффективности деятельности трудовых ресурсов является преемственность. Квалифицированный сотрудник, имеющий большой опыт может позволить себе больше отдыха и обеспечить себе и предприятию более качественный прирост эффективности

Кадры, и заработная плата – эти понятия тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате. Целью подобного плана является выявление резервов по улучшению рабочей силы и на этой основе повышение производительности труда.

Кроме того, планирование заработной платы должно предполагать то, что процесс роста производства и сбыта товаров и услуг должен всегда опережать темпы роста заработной платы.

Как показывает многолетний опыт функционирования предприятий, именно премирование сотрудников за различные достижения, вроде выполнения плана, разработки качественно новой идеи и т.п., при том не обязательно в финансовом плане, способно наиболее качественно повлиять на эффективность работы всего коллектива. При этом важно помнить, что, премируя достижения одного члена коллектива, нельзя забывать об остальных.

Таким образом, достижение современным предприятием конкурентных преимуществ на рынке во многом обеспечивается эффективностью его ресурсной политики, а в частности политики в отношении эффективности труда персонала. Для того чтобы разработать методы повышения эффективности труда специалисты выделяют различные группы людей,

определяя для каждой группы свои методы повышения мотивации. Трудовые ресурсы на сегодняшний день характеризуются следующими понятиями: персонал предприятия, трудовой коллектив, и кадры.

### 1.3 Методика оценки эффективности труда персонала организации

В условиях рыночных отношений, когда эффективность деятельности любого предприятия зависит от большого количества внутренних и внешних факторов, невозможно оставить без внимания эффективность использования персонала на предприятии.

Эффективность труда – социально-экономическая категория, определяющая степень достижения требуемого результата при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда отражает как количественные, так и качественные результаты труда и проводится в двух направлениях: - анализ производительности труда; - анализ использования рабочего времени [17].

Оценка экономической эффективности производится путем сопоставления результатов производства с затратами:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}} \quad (1.1)$$

Где результат производства – его полезный конечный результат в виде:

1. Материального результата процесса производства, измеряемого объема продукции в натуральной и стоимостной формах;

2. Народнохозяйственного результата деятельности предприятия, который включает не только количество изготовленной продукции, но и охватывает ее потребительскую стоимость.

С учетом указанных принципов определена следующая система показателей эффективности производства:

1. Обобщающие показатели:

- производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;
- прибыль на единицу общих затрат;
- рентабельность производства;
- затраты на 1 рубль товарной продукции;
- доля прироста продукции за счет интенсификации производства;
- народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;

#### 2. Показатели эффективности использования труда (персонала):

- темп роста производительности труда;
- доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;
- абсолютное и относительное высвобождение работников;
- коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;
- трудоемкость единицы продукции;
- зарплатоёмкость единицы продукции;

#### 3. Показатели эффективности использования производственных фондов:

- общая фондоотдача;
- фондоотдача активной части основных фондов;
- рентабельность основных фондов;
- фондоемкость единицы продукции;
- материалоёмкость единицы продукции;
- коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов;

#### 4. Показатели эффективности использования финансовых средств:

- оборачиваемость оборотных средств;
- рентабельность оборотных средств;
- относительное высвобождение оборотных средств;
- удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции);
- рентабельность капитальных вложений;

-срок окупаемости капитальных вложений и др. [29].

Основным показателем, характеризующим результативность и эффективность труда персонала, является показатель производительности труда.

Производительность труда – это показатель, отражающий количество или объем производимой продукции (работ или услуг) в единицу времени на одного работника.

Рост производительности труда – важнейший фактор, обеспечивающий улучшение всех показателей эффективности деятельности организации.

Также, рост производительности труда имеет большое значение, поскольку он позволяет:

- существенно снизить затраты на производство и реализацию, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем производства и реализации;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия.

К основным показателям, позволяющим оценить производительности труда и эффективность использования трудовых ресурсов, относятся:

- показатель выработки;
- показатель трудоемкости [44].

Выработка персонала определяется объемом производства, который приходится на одного работника и рассчитывается по формуле (1.2).

$$\text{Выр} = \frac{\text{ГО}}{\text{Чр}}, \quad (1.2)$$

где Выр - выработка работников;

ГО – объем производства;

Чр - численность работников [12].



Обратный показателю выработки, является показатель трудоемкости. Трудоемкость – это затраты труда, рабочего времени на выполнение единицы работ. Преимущество показателя трудоемкости состоит в том, что он позволяет судить об эффективности затрат живого труда на разных стадиях выполнения объемов работ не только по всему предприятию в целом, но и по его секторам, то есть проникнуть в глубину выполнения того или иного вида работ [14].

Расчет показателя трудоемкости осуществляется по формуле (1.3).

$$T_e = \frac{t}{\Gamma_0}, \quad (1.3)$$

где  $T_e$  - трудоемкость работ;

$t$  - количество отработанного времени, человеко-ч [41].

Таким образом, уровень производительности труда зависит от многих факторов: технической оснащённости, применяемой технологии, культурно-технического уровня и квалификации работников, организацией труда и производства, организации технического нормирования, оплаты труда, включая материальное стимулирование, морального стимулирования, использования опыта новаторов и передовиков производства, состоянием трудовой дисциплины, условий труда и быта работников, постоянство состава работников.

## 2 Анализ эффективности труда персонала ООО «ЭлКом»

### 2.1 Краткая характеристика организации

ООО «ЭлКом» ведет свою историю начиная с 1998 года. С 2001г. разработка комплексных инженерных решений является основной сферой деятельности компании. На сегодняшний день ООО «ЭлКом» является крупной производственно–инжиниринговой организацией с собственным конструкторским бюро и проектным офисом.

Ключевые события в истории становления ООО «ЭлКом»:

1998 год. Выпуск первой продукции коммерческого назначения.

1999 год. Разработка оптических кроссов и начало массового выпуска телекоммуникационных стоек и шкафов.

2000 год. Разработка линейки климатических шкафов и последующая реализация типовых проектов.

2001 – 2002 года. Компания меняет свое позиционирование как поставщика исключительно шкафной продукции и приступает к разработке комплексных инженерных решений.

2003 – 2005 года. Развитие инженерных компетенций, исследования и внедрение новых инженерных разработок. Проектирование инженерных комплексов и энергетических решений на базе корпусных конструкций.

Сертификация производства по международным нормам и правилам ISO 9001. Переход на современное оборудование, создание отлаженной логистики, организация службы контроля качества продукции.

2005 год Старт OEM – производства телекоммуникационных шкафов и стоек для ведущих транснациональных компаний – APC, Rittal и IskraTel.

Поставка более 1500 ДГУ контейнерного исполнения по государственному контракту.

Успешное завершение ряда крупных заказов для федеральных заказчиков. Созданы сети региональных сервисных представительств. География поставок охватывает все регионы РФ.

2008 год. Усиление позиции на телекоммуникационном рынке, активные разработки новой продукции и увеличение объема производства, выпуск телекоммуникационных решений под ключ.

Разработка и производство первых мобильных контейнерных дата-центров (МЦОД) и начало формирования базы знаний по техническим решениям.

2009 год. Официальная регистрация товарного знака ООО «ЭлКом». Разработка и производство первого МЦОД с технологией прямого естественного охлаждения (Free Cooling).

2010 год. Техническое перевооружение, внедрение новейших разработок, увеличение объема производимой продукции для телекоммуникационной и IT-отраслей, предприятий ТЭК, начало производства блок – контейнеров связи.

2011–2012 год. Усовершенствование технологии окраски контейнерных и шкафных решений. Разработка и производство первого решения на базе двух блок – контейнеров. Начало производства блок – контейнеров пунктов контроля и управления (БК ПКУ).

2013 год. Разработка и производство МЦОД с системой пароувлажнения.

Производственные мощности компании были унаследованы от бывшего предприятия военно–промышленного комплекса, которое более 40 лет специализировалось на выпуске инженерных комплектов и средств автоматизации. В рамках компетенции конструкторского бюро – изыскания и разработка в области сложных инженерных решений с интегрированными инженерными системами функционирования и жизнеобеспечения.

ООО «ЭлКом» является юридическим лицом коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных

учредительными документами размеров, созданным в целях извлечения прибыли.

ООО «ЭлКом» действует на основании Устава, Гражданского кодекса РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», действующего законодательства.

Сформулируем и представим в наглядной форме стратегические задачи ООО «ЭлКом» (рисунок 2.1).

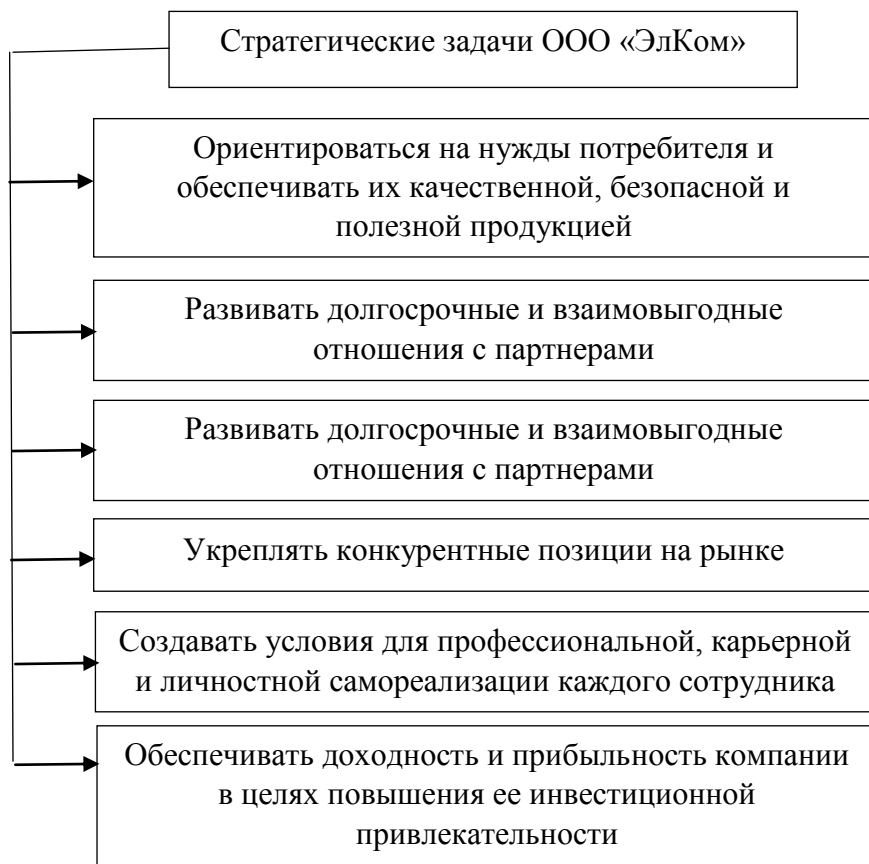


Рисунок 2.1 – Стратегические задачи и направления развития ООО «ЭлКом»

Преимущество ООО «ЭлКом» – многолетний опыт разработки, производства и обслуживания комплексных решений различного назначения и сложности. Благодаря накопленному опыту и уникальной экспертизе специалисты ООО «ЭлКом» выполняют интеграцию инженерных систем от различных производителей в составе единого комплексного решения.

При выпуске продукции специалисты компании придерживаются принципа производства инженерных решений с высокой заводской готовностью, когда на производственной площадке выполняются монтаж и тестирование инженерных систем, средств автоматики, проводятся комплексные испытания продукции.

Ключевые производственные направления ООО «ЭлКом» сегодня – это:

- мобильные комплексы: мобильные центры обработки данных (МЦОД);
- контейнерные инженерные решения;
- шкафная продукция;
- оборудование информационного доступа.

Для всего спектра производимой продукции инженерная служба ООО «ЭлКом» осуществляет подготовку оборудования к эксплуатации, а также сервисное (гарантийное и регламентное) обслуживание инженерных систем, входящих в состав поставляемых решений. Вся выпускаемая нашей компанией продукция защищена зарегистрированным товарным знаком ООО «ЭлКом».

На сегодня разработано и реализовано более 30 исполнений контейнерных дата – центров и свыше 100 контейнерных решений типа «узел связи».

Для реализации назначенных целей, предприятие систематически расширяет ассортимент своей продукции и услуг, а так же следит:

- за качеством доставленного сырья;
- заботится о наилучшем уровне произведённых товаров и предложенных услуг;
- приспособливает торговые предложения под индивидуальные ожидания потребителя.

Численность персонала ООО «ЭлКом» составляет 210 сотрудников, из которых 38 сотрудников трудятся в конструкторском бюро компании.

Производственная база ООО «ЭлКом» имеет развитую инфраструктуру, объединяющую различные участки производственного цикла:

- Цех металлообработки
- Цех гальваники
- Цех сборки шкафов
- Покрасочный цех
- Каркасно–сварочный цех
- Монтажный цех

Производственная структура ООО «ЭлКом» представлена в приложении 1. Как следует из рисунка, ООО «ЭлКом» использует линейно–функциональную структуру управления, функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. При данном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю выработать и принимать конкретные решения. Элементами данной структуры управления выступают звенья управления и связи между ними. Квалификация сотрудников соответствует характеру и содержанию выполняемой работы. Работы по положению соответствуют фактически выполняемым работам. Характер и содержание выполняемой работы соответствует квалификации сотрудников.

Далее проведем анализ деятельности отдельных служб, отделов ООО «ЭлКом».

Финансовый отдел проверяет составление финансовой отчетности, составляет прогнозы финансовых показателей, исходя из конъюнктуры рынка, деятельности предприятий–аналогов. Специалистами данного отдела может осуществляться оценка предполагаемых инвестиционных проектов.

В ООО «ЭлКом» финансовым планированием деятельности занимается Управление экономического планирования и анализа. Планово-экономический отдел разрабатывает основные плановые документы: баланс доходов и расходов; бюджет движения денежных средств; плановый баланс

активов и пассивов. Специалисты составляют общие планы производства продукции по ассортименту и ведут учёт затрат, относимых на себестоимость продукции.

Аналитическое бюро занимается анализом и оценкой финансового состояния предприятия, выполнения плановых заданий по прибыли, объемам реализации, поддержанию ликвидности и рентабельности.

На бухгалтерию возлагается обязанность вести бухгалтерский учет хозяйственных операций предприятия и формировать публичную финансовую отчетность в соответствии с установленными стандартами и требованиями. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров ООО «ЭлКом», который подчиняется Директору по управлению персоналом. На отдел кадров возложены функции по приему и увольнению кадров. Для выполнения функций организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров на предприятии функционирует Центр оценки и обучения персонала.

В организационной структуре предприятия предусмотрен отдел управления качеством, выполняющий методические, координирующие, контрольные, аналитические функции для соответствия СМК и выпускаемой ООО «ЭлКом» продукции установленным требованиям и ожиданиям потребителей.

Основные структурные подразделения по управлению персоналом ООО «ЭлКом» иллюстративно показаны на рисунке 2.2.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров ООО «ЭлКом», который подчиняется Директору по управлению персоналом. На отдел кадров возложены функции по приему и увольнению кадров. Для выполнения функций организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров на предприятии функционирует Центр оценки и обучения персонала.



Рисунок 2.2 - Основные структурные подразделения по управлению персоналом ООО «ЭлКом»

Резюмируя, отметим, что вложения в обучение сотрудников – одно из важнейших направлений в стратегическом плане инвестиций ООО «ЭлКом» .

Во время самостоятельной практической деятельности было отмечено, что руководство ООО «ЭлКом» намеренно делает процесс контроля видимым, что оказывает воздействие на поведение сотрудников и заставляет их направлять свои усилия на достижение целей организации.

Сотрудники ООО «ЭлКом» знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что руководство хочет увидеть от них при проверке.

Проанализировав документационное обеспечение системы контроля в управлении ООО «ЭлКом» сделаем краткие выводы:

- на предприятии установлено двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него есть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это;



- на предприятии не приветствуется чрезмерный контроль;
- установлены жесткие, но достижимые результаты. При разработке мер контроля принимается во внимание мотивация;
- на предприятии осуществляются вознаграждения за достижение стандартов.

Следует помнить, контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

На момент прохождения практики акты проверки организации налоговыми органами, аудиторскими фирмами отсутствовали.

Таким образом, ООО «ЭлКом» использует линейно–функциональную структуру управления, функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. При данном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения. Элементами данной структуры управления выступают звенья управления и связи между ними.

Сбытовая стратегия ООО «ЭлКом» по продвижению товара на рынок представлена на рисунке 2.3.

Процесс распределения и сбыта продукции на предприятии спланирован достаточно эффективно, однако необходимо постоянно работать на его улучшение, что является неотъемлемой частью требований рыночной экономики. Отметим, что ООО «ЭлКом» использует многовариантную систему сбыта: розничная продажа; посредники, приобретающие продукцию для перепродажи; оптовая продажа.



Рисунок 2.3 – Сбытовая стратегия ООО «ЭлКом» по продвижению товара на рынок

Целями продвижения является увеличение объемов продаж продукции ООО «ЭлКом», осведомленности целевой аудитории о преимуществах данной продукции.

ООО «ЭлКом» предпочитает в основном поставлять свою продукцию оптом. Объем оптовых продаж составляет на предприятии более 50 %.

Произведем расчет основных экономических показателей ООО «ЭлКом» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели ООО «ЭлКом» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016	2017	2018	Отклонения			
				2018/2016		2018/2017	
				Отн. %	Абс. +/-	Отн. %	Абс. +/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	10607	10255	14271	96,68	-352	139,16	4016
Себестоимость	8897	8499	8623	95,53	-398	101,46	124
Прибыль от продаж	1710	1756	5648	102,69	46	321,64	3892
Чистая прибыль (убыток)	1689	1719	5339	101,78	30	310,59	3620
Фонд оплаты труда	11520	11716	14652	101,70	196	125,06	2936
Производительность труда	353,57	320,47	385,70	90,64	-33,101	120,35	65,23
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	3590	2017	1515	56,18	-1573	75,11	-502
Фондоотдача	2,95	5,08	9,4	172,35	2,13	184,88	4,32
Рентабельность продаж, %	13,80	17	39,57	123,19	3,20	232,76	22,57

Анализ наиболее важных экономических показателей показал, что: выручка от продажи продукции в 2017 году составила 10 255 тыс. руб. и уменьшилась по сравнению с 2016 годом на 352 тыс. руб. В 2018 г. выручка выросла на 39,16% и составила 14 271 тыс. руб., это обусловлено повышением спроса на продукцию и услуги предприятия.

Себестоимость продукции уменьшилась с 8 897 тыс. руб. в 2016 году до 8 499 тыс. руб. в 2017 году. В 2018 году по сравнению с 2017 годом себестоимость выросла на 1,46% и составила 8 623 тыс. руб. Основной причиной роста себестоимости продукции является увеличение объемов выручки от продаж.

В 2017 г. прибыль от продаж увеличилась на 2,69% и составила 1 756 тыс. руб. Это вызвано опережающим ростом выручки (96,7%) по сравнению с ростом себестоимости (95,5%). В 2018 году также произошло увеличение

прибыли от продаж на 3 892 (321,64%). Это произошло в результате опережающего прироста выручки (39,2%) по сравнению с приростом себестоимости (1,5%).

За анализируемый период чистая прибыль увеличилась с 1 689 тыс. руб. до 5 339 тыс. руб. Это обусловлено уменьшением затрат на 1 рубль продукции с 0,84 руб. до 0,60 руб.

Рентабельность продаж в 2017 г. выросла на 3,2% и составила 17,0%. За 2016-2017 гг. данный показатель вырос на 132,76% и составил 39,57%. Это говорит о том, что продукция и услуги компании пользуются спросом и повышается конкурентоспособность.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов имеет склонность к снижению. Так, за период 2016-2017 гг. среднегодовая стоимость основных фондов компании снизилась на 43,8% или на 1 573 тыс. руб. и составила 2017 тыс. руб. За 2017-2018 гг. уменьшилась на 502 тыс. руб. и составила 1 515 тыс. руб. Компания продает не рентабельные основные средства и вкладывает денежные средства в другие активы.

Увеличение фондоотдачи с 2,95 руб. в 2016 году до 9,4 руб. в 2018 году говорит о повышении эффективности использования основных средств компании.

Далее проведем SWOT–анализ деятельности ООО «ЭлКом».

Таким образом, заполняя матрицу, были определены основные направления развития компании и сформулировали основные проблемы компании.

Проанализировав и сопоставив возможности с сильными сторонами «ООО «ЭлКом», приходим к выводу, что при данных условиях для компании будет выгодно предоставление дополнительных услуг. Опираясь на сильные стороны компании можно снижать угрозы, применяя гибкую ценовую политику для борьбы с нежелательными конкурентами.

Таблица 2.2 – Характерные черты SWOT–анализа ООО «ООО «ЭлКом»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий ассортимент услуг, наличие новинок</li> <li>2. Гарантированное качество услуги–использование только сертифицированной оригинальной продукции, а не китайских аналогов</li> <li>3. Наличие поставщиков, отпускающих сырье с большой отсрочкой платежа</li> <li>4. Постоянный мониторинг конкурентов и быстрое реагирование на изменение цен</li> <li>5. Низкая текучесть кадров</li> <li>6. 20 лет на рынке связи, узнаваемость бренда среди потребителей – предприятий</li> <li>7. Ориентация на массового потребителя</li> <li>8. Обучение сотрудников</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продолжение национальной экспансии</li> <li>2. Рост бизнеса</li> <li>3. Снижение издержек за счет эффекта масштаба</li> <li>4. Нарастивание доли рынка за счет дополнительных услуг</li> <li>5. Продажа услуг с помощью IT – технологий</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невыгодное географическое положение (дорожный тупик)</li> <li>2. Недостаточность рекламы</li> <li>3. Недостаточное финансирование маркетинга, включая рекламу, снижает возможности привлечения новых клиентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост конкуренции в отрасли может снизить маржинальность</li> <li>2. Усиливающееся правительственное регулирование</li> <li>3. Малочисленность серьезных инвестиций</li> <li>4. Снижение платежеспособности бизнеса</li> </ol>

Основной из слабых сторон для реализации возможностей может быть недостаток денежных средств необходимых для покупки товаров.

## 2.2 Оценка эффективности труда персонала организации

Квалификация сотрудников соответствует характеру и содержанию выполняемой работы. Работы по положению соответствуют фактически

выполняемым работам. Характер и содержание выполняемой работы соответствует квалификации сотрудников.

Таблица 2.3 – Структура персонала по категориям (чел)

Категория/год	2016	2017	2018	Изменение 2017/2016	Изменение 2018/2017
Работники хозяйственной сферы	13	16	17	3	1
Рабочие цехов и отдела монтажа	191	184	182	-7	-2
Высшая администрация	6	5	6	-1	1
Всего	210	205	210	-5	5
Текучесть кадров, в %	25,8	14,4	13,2	-11,4	-1,2

По состоянию на 01.01.2019 г. в ООО «ЭлКом» числилось 210 чел., в том числе 182 чел. заняты в основной деятельности, 17 чел. – в хозяйственной сфере.

По сравнению с 2017 годом наблюдается увеличение численности персонала на 5 чел., это связано с расширением оказываемых услуг и созданием отдела монтажа. Положительной тенденцией является сокращение текучести кадров на 12,6%.

Таблица 2.4 – Возрастной состав ООО «ЭлКом», чел

Возраст/год	2016	2017	2018	Изменение 2017/2016	Изменение 2018/2017
До 30 лет	59	80	80	21	0
Возраст/год	2016	2017	2018	Изменение 2017/2016	Изменение 2018/2017
30–50 лет	143	110	104	-33	-6
Старше 50 лет	8	10	16	2	6
Всего	210	205	210	-5	5

Как на начало, так и на конец анализируемого периода наибольший удельный вес составляет персонал в возрасте от 30 до 50 лет. Средний возраст составляет 38 лет.

В динамике наблюдается увеличение численности персонала в возрасте старше 50 лет, но данное увеличения не является значительным и в целом, можно сказать, что возрастной состав предприятия является рациональным.

Прием на работу, как правило, осуществляется на конкурсной основе с испытательным сроком от одного месяца до трех.

Таким образом, снижение уровня текучести кадров и повышение качественного кадрового состава позволяет заявить о позитивной организационной культуре, но для точной оценки необходимо провести анкетирование, при помощи которого можно будет выявить:

1. Отношение работников к своей профессионально–трудовой деятельности;
2. Отношение работников к предприятию;
3. Функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Основываясь на данных критериях, была разработана анкета (Приложение 2), которая содержит 17 вопросов, некоторые из них, по сути, повторяются. Это необходимо для выявления истинности ответов. Всего было опрошено 100 респондентов, выборка случайная. Не учувствовали в опросе представители высшей администрации (директор и его заместители). Анкетирование показало, что большинство опрошенных сотрудников работает больше 3 лет это 43%, больше 5 лет работает 33% респондентов, больше года 18 % респондентов, меньше года 6% что подтверждает данные о снижении текучести кадров. Средняя оценка коллектива 3,5 балла. 1 балл не поставил ни один респондент, 2 балла поставили 10 респондентов, из пояснений был общий ответ невозможно работать, 3 балла поставили 30 человек, 4 балла – 40 человек, 5 баллов 20.

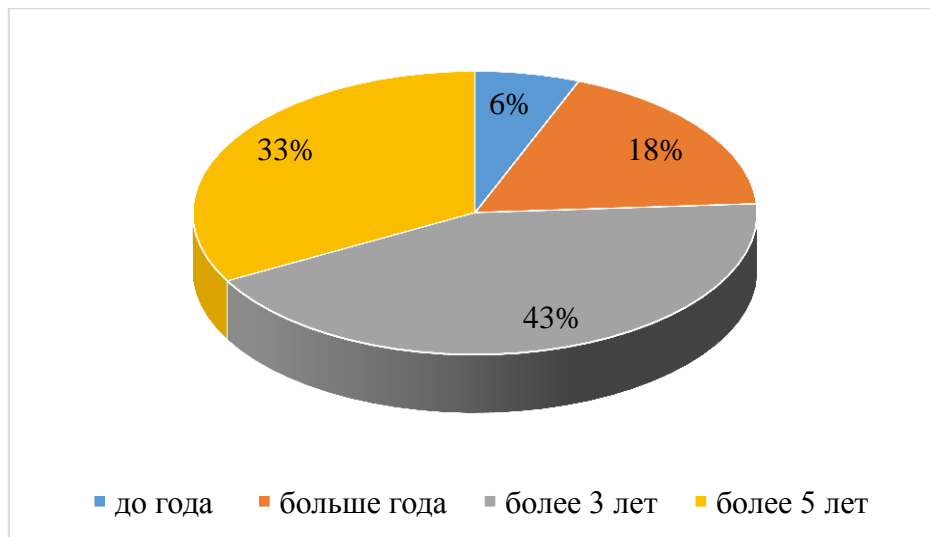


Рисунок 2.4 - Ответ на вопрос «Как давно вы работаете в ООО «ЭлКом»?»

Таким образом, большинство устраивает коллектив, в котором они работают.

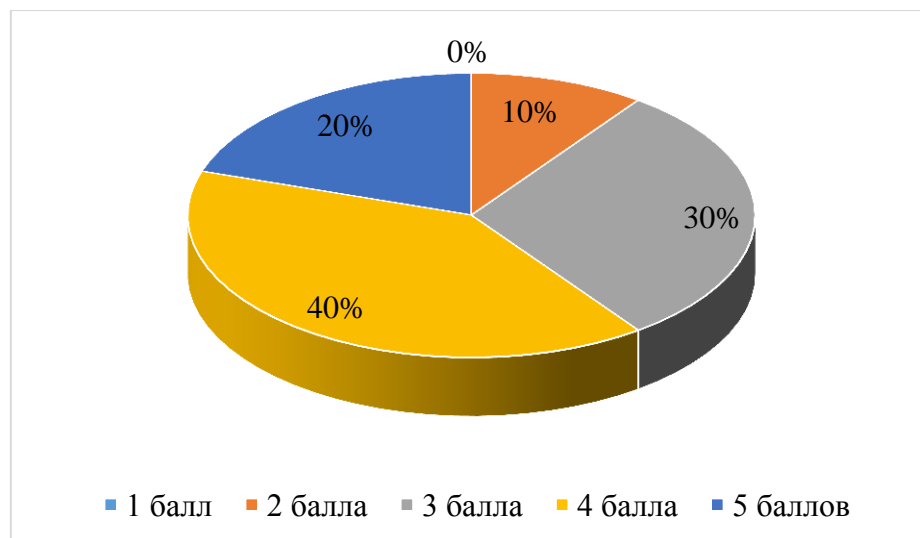


Рисунок 2.5 - Ответ на вопрос «Как вы оцениваете по 5 бальной шкале свой коллектив?»

На вопрос «Вы справляетесь со своими должностными обязанностями?» утвердительный ответ дали 33% респондента, вариант «Нет, у меня слишком много обязанностей» выбрали 37 респондентов, вариант «Нет, мне приходится выполнять работу за других» выбрали 23%



респондентов, последний вариант «Нет, меня поставили заниматься не моим делом» выбрали 7% респондентов.

При ответе на вопрос «Как вы оцениваете работу своих коллег?» вариант «Все выкладываются по полной» выбрали всего 15 респондентов, «Как в любом коллективе есть ответственные, а есть безответственные» выбрали 65 % респондентов, «Я не обращаю внимание на то, как работают другие» выбрали 20%.

Таким образом, большинство работников здраво оценивают коллектив и вклад каждого в общее дело. При ответе на вопрос «Как вы оцениваете работу руководства?» были получены следующие результаты: вариант «Решение начальства не обсуждается, а выполняются» выбрали всего 17 % респондентов, вариант «Если решения не касаются меня лично, я не обращаю на них внимание» выбрали 23% респондентов, вариант «Руководство необходимо сменить» выбрали 18% респондентов, высказали удовлетворение – 42% респондентов.

Вопрос «Ваша общая оценка работы в ООО «ЭлКом» является вопросом из шкалы истинности. Он проверяет схожесть данных ранее ответов с вариантами ответа к данному вопросу. Вариант «Мне многое не нравится, но экономическая ситуация не позволяет сменить работу» выбрали всего 2 респондента, вариант «Мне многое не нравится, но необходимо доделать научную работу» выбрали 15 респондентов они же относятся к категории работающие «до года» и «больше года», вариант «Если бы не коллектив, работал (а) бы с удовольствием» выбрали 30 человек, «Если бы не руководство работал (а) с удовольствием» выбрали 15 респондентов, вариант «Все устраивает, но зарплата маленькая» выбрали 19 респондентов, «Все устраивает, но необходимо менять техническую базу» выбрали 5 респондентов, вариант «Абсолютно всем доволен» выбрали 14 респондентов, таким образом, данные ответы не сильно отличаются от данных ранее.



Рисунок 2.6 - Ответ на вопрос «Ваша общая оценка работы в ООО «ЭлКом»?»

При этом демократическим стиль управления назвали 42% респондентов, деспотическим – 7, авторитарным – 51, вариант «иное» никто не выбрал.

Кроме работы сотрудников объединяет Дружба лишь у 30 респондентов, совместной научной деятельностью занимаются 15 респондентов, участие в спортивной команде, творческом коллективе – 10%, ничего – 45%. Конечно, данные люди не обязаны дружить, но наш менталитет делит всех на друзей и врагов и если ты мне не друг – значит враг, следовательно 45 % не чувствуют себя на работе в кругу друзей иначе в комфортной обстановке.

Таблица 2.5 - Ответы на вопрос «Проводимые мероприятия»

Мероприятия	На большом уровне (ООО «ЭлКом»)	Среднем уровне (отдел. цех)	Маленьком уровне (друзья на работе)
Новый год	+	+	-
Профессиональный праздник	+	+	-

Продолжение таблицы 2.5

Мероприятия	На большом уровне (ООО «ЭлКом»)	Среднем уровне (отдел. цех)	Маленьком уровне (друзья на работе)
Спортивные мероприятия	+	-	-
День рождения	-	+	+
Поздравления с научными достижениями	+	+	+
8 марта/23 февраля	-	+	+

Опрос показал, что масштабные мероприятия отмечаются на уровне ООО «ЭлКом», а личные праздники на уровне отделов и цехов и среди друзей, считаю, что такой праздник как 23 февраля и 8 марта так же должны отмечаться на уровне ООО «ЭлКом». Не все сотрудники отметили «спортивные мероприятия» либо не все хотят учувствовать, либо не до всех доходит информация о проводимых мероприятиях.

Социальная деятельность организации делится на два уровня: общий и на уровне отделений. На втором уровне помощь осуществляется за счет средств самих сотрудников, организации необходимо сформировать общий фонд помощи на свадьбу/рождение/похороны.

Таблица 2.6 - Социальная помощь

Мероприятия	На большом уровне (ООО «ЭлКом»)	Среднем уровне (отдел. цех)	Маленьком уровне (друзья на работе)
Подарки детям на новый год	+	-	-
Предоставление путевок в летние лагеря	+	-	-
Предоставление путевок в санаторий для детей и взрослых	+	-	-
Денежная помощь на свадьбу/рождение/похороны	-	+	+
Иное	-	-	-

Из способов поощрения сотрудников у предприятия используется 2 вида: доска почета и грамоты, при этом о доске почета знают все, а о грамотах только 5 респондентов, денежное вознаграждение, по мнению

респондентов отсутствует. При этом поощряли всего 10 респондентов, из которых двум не хватало именно денежного вознаграждения или памятного приза, хотя бы кружки.

Считают, что поощрения способствуют лучшей работе 65 % респондентов, нет – 10 % и 25% затруднились ответить.

На предприятии имеется Кодекс корпоративной этики, но никто из опрошенных с ним не знаком, как и с миссией и целью организации.

Еще одним важным критерием оценки организационной культуры является вопрос «Каким образом до персонала доводится информации о деятельности организации». На ежедневных планерках получают информацию 50 % опрошенных, с помощью информационных досок – 23 %, Местного информационного листка (газеты) – 0, через сплетни и слухи либо не доходит вообще 27%.

Таким образом, на предприятии созданы необходимые условия для эффективной деятельности сотрудников, но на общем фоне выделяется недовольство среди монтажников, в этом отделе наиболее высокий процент текучести кадров и низкая эффективность труда.

На данный момент численность отдела монтажа составляет 7 человек. Сведения о численности и заработной плате работников представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Сведения о численности и заработной плате сотрудников отдела монтажа

Показатель	Ед. измерения	2016 г.	2017г.	2018г.
Численность персонала				
Мастер участка	Чел.	0	1	1
Рабочий участок	Чел.	6	6	6
Среднемесячная заработная плата				
Мастер участка	Чел.	0	25000	
Рабочий участок	Чел.	28000*6=168000	29800*6=178800	29800*6=178800

Система оплаты труда – повременная. График работы с 9:00 до 18:00, обед с 13:00 до 14:00. Предусмотрена пятидневная рабочая неделя для всех сотрудников.

Мастер участка является фактически начальником отдела, он получает наряды на монтаж от менеджеров по работе с клиентами и распределяет их между тремя бригадами. Бригада состоит из двух человек. Более опытный и менее опытный сотрудник. Ранее было всего две бригады и менеджеры по работе с клиентами напрямую отдавали наряды бригадам, в связи с чем возникали проблемы распределения и контроля. На данный момент данная проблема решена за счет появления мастера участка.

Работа монтажников заключается в монтаже продукции предприятия – «дата– центров» и «узлов связи». Время установки узла связи в среднем должна составлять 45 минут, укладка кабеля 15 мин. Расход материала это саморезы в количестве 6 штук на коробку, кабель 1 метр кабеля на метр стены, крепеж для кабеля – 3 шт. на метр. Фактически бригады не придерживаются нормативов. Средняя установка занимает до 1,5 часа, а расход материалов превышает норматив на 25 – 30%. Если заказов в день не много (2 – 3), то монтажники укладываются с учетом времени на дорогу (иногда и это время сознательно затягивается, по мнению мастера), а если больше, то план не выполняется, но на зарплату это не влияет.

В отделе часто возникают конфликты по поводу производительности труда и соразмерной оплаты. Интервьюирование сотрудников позволило получить следующие ответы на вопрос «В чем вы видите проблему низкой производительности труда?»:

1. Низкая и несправедливая оплата труда. Почему если я старший, то получаю зарплату равную младшему. Я работаю – он смотрит – учится.

2. Старший курит пока я фактически выполняю всю работу.

3. Низкая зарплата – низкая работа, зачем куда – то торопится.

Для более полной оценки ожиданий сотрудников проведен опрос.

Бланк анкеты Результаты оказались следующими:

Из опрошенных сотрудников в количестве 7 человек работающих первый месяц не выявлено, менее полугода работает 2 рабочих, более года 5 человек. Таким образом, в отделе большая текучесть кадров, которая вызвана сложностью найти дисциплинированный, высококлассный персонал за 15000 рублей в месяц.

Текучесть кадров. По данным исследования, проводимого при увольнении сотрудников по собственному желанию, наиболее часто встречающейся причиной является недовольство сотрудников заработной платой.

Справедливость оплаты труда не устраивает 4 рабочих, т.к. не зависимо от качества работы и приложенных усилий все получают одинаковую зарплату. В связи, с чем в коллективе часто возникают ссоры, почему «одни работают, а другие курят при одинаковой зарплате».

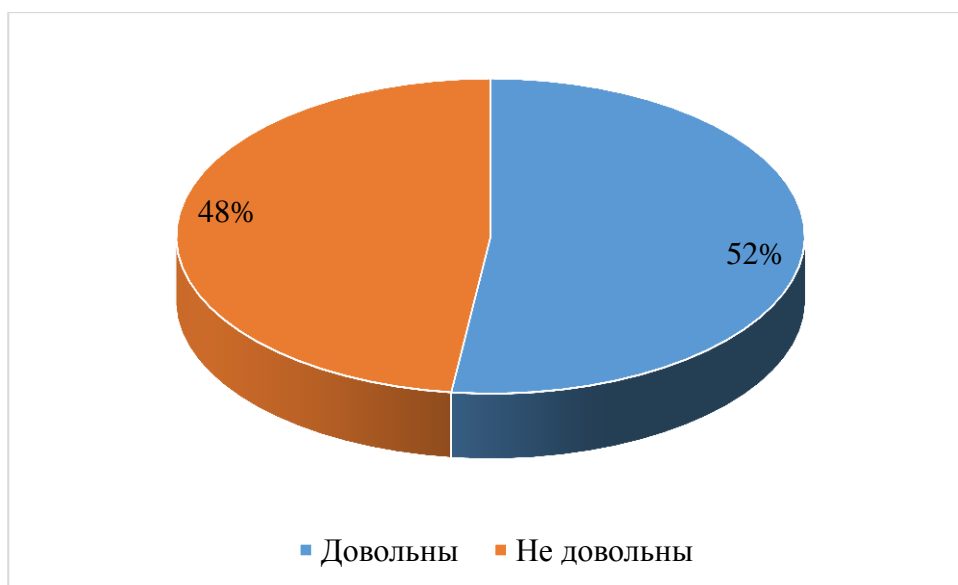


Рисунок 2.7 - Справедливость условий оплаты труда

Для расчета зарплаты используется средний уровень сдельной оплаты, сложившийся на предприятии. Однако, исследования показывают, что по ряду причин у рабочих даже одной профессии и разряда месячный сдельный заработок может отличаться в разы. Если им установить равную оплату, то довольны будут те сотрудники, которые работали менее эффективно, а

снижение уровня оплаты у лучших специалистов приведет к их неудовлетворенности и даже возможному уходу с предприятия, что доказывает ситуация в отделе монтажа.

Размер заработной платы устраивает 3 работников, мастера участка и двух рабочих, не устраивает 4 рабочих.

23 % опрошенных недовольны тем, что в имеющейся системе оплаты труда не учитывается стаж работы на предприятии.

Предпочитают имеющуюся оплату труда 1 сотрудник, хотели бы работать по сдельно – премиальной 6 сотрудников, остальные варианты никто не выбрал.

Для реализации мотивационной политики предприятия необходимо разработать модель системы мотивации персонала как развивающуюся, комплексно–целевую систему, которая обеспечивает единство интересов предприятия и его персонала. Процесс развития этой системы должен быть непрерывным и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия.

Сегодня многие руководители предприятий склоняются к отповременной оплате труда на сдельную, видя в этом возможность более справедливой оплаты труда, повышения качества продукции и снижения диспропорций в объемах выпуска изделий. Кроме того, большинство из них подчеркивает, что в западных странах не зря повременная оплата труда являются доминирующей на производстве.

При сдельной и сдельно – премиальной оплате труда рабочие так же отмечают низкую возможность прогнозирования своей заработной платы, т.к. она напрямую зависит от объёмов производства. В связи с тем, что монтаж оборудования новая услуга, и она только внедряется нормы выработки не определены. Использование сдельной системы оплаты труда в рассматриваемом случае приводит к тому, что рабочий заинтересован в том, чтобы за короткий промежуток времени выполнить как можно больше работы, рабочий не может спрогнозировать свою заработную плату, т.к. она

напрямую зависит от поступающих заказов. Запланировать сотрудник может только социальные выплаты (если уходит в отпуск или берет больничный). Таким образом, заработная плата сотрудников сильно колеблется в течение года, нестабильный заработок вызывает дискомфорт у рабочих и как следствие недовольство, следовательно, должна быть страховая база, та часть зарплаты, которую работник точно получит независимо от количества заказов.

Анализ оценки руководством предприятия использования системы сдельной оплаты труда выявил возникающие проблемы с их точки зрения.

Внедрение сдельно – премиальной системы оплаты труда требует специального изучения условий, возможностей и принятия решения о целесообразности перехода на эту систему. При этом сам переход – сложный, длительный процесс, требующий решения целого ряда проблем. Среди них основными являются следующие.

Необходимо для основных рабочих установить размер премиальных и фонд их образования. Выходом из сложившейся ситуации в отделе монтажа может быть проведение строгой объективной аттестации рабочих, но для ее проведения требуется серьезная подготовка, дополнительные затраты и время. Следовательно, наиболее оптимальным решением проблемы будет введение системы оценки производительности труда и распределение фонда заработной платы на основе данных показателей. Система оплаты труда должна быть «оклад + премия». Сотрудники, не желающие хорошо работать будут получать низкую оплату, что в итоге приведет к увольнению по собственному желанию.

Таким образом, сложность решения проблем подготовки к переходу на новую систему оплаты труда могут быть настолько серьезными, что поставят в принципе под сомнение целесообразность этого перехода. Поэтому в каждом конкретном случае для принятия решения необходимо изучение особенностей предприятия и влияния системы оплаты труда сотрудников на эффективность его деятельности.



### 3 Пути повышения эффективности труда персонала ООО «ЭлКом»

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала организации

Система мотивации к эффективному использованию трудовых ресурсов предприятия на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохраняя общий уровень оплаты труда, можно эффективно удержать ценных работников в компании.

Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников. При действенной системе КРІ каждый работник понимает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Стандартная мотивационная формула оплаты труда имеет вид:

$$Зп = Фч + Пч, \quad (3.1)$$

где Зп – заработная плата;

Фч – фиксированная часть (оклад);

Пч – переменная часть.

В отличие от фиксированной заработной платы, переменная часть оплаты на базе КРІ стимулирует более качественное выполнение

функциональных обязанностей работников и способствует быстрому достижению стратегических целей предприятия.

На основании должностной инструкции монтажника были выявлены следующие ключевые показатели:

- 1.Время выполнения монтажа;
- 2.Расход материала;
- 3.Качество монтажа;
- 4.Стаж работы;
- 5.Соблюдение дисциплины труда.

При этом в компании нет штрафов. Есть процент, который сотрудник зарабатывает или нет. От него зависит, получит ли он 100% премии. Каждый день он может видеть процент исполнения его задач и понимать, сколько он потеряет денег, если не выполнит ту или иную задачу в срок. Нет конфликтов по вертикали организационной структуры. Сотрудник знает, почему он получил такую премию. И он с этим согласен. При необоснованной перегрузке сотрудника его руководителем все можно проверить, и даже рассмотреть статистику выполнения задач из системы вместе с директором. Он – последняя инстанция и решит кто прав, сотрудник или его руководитель.

Нет конфликтов по горизонтали организационной структуры. Если один из сотрудников страдает от того, что исполнитель не выполнил задачу в срок, между ними сразу же возникает рабочий конфликт. Таким образом, конфликты не затягиваются и не перетекают в состояние войны.

Сумма весов в наборе КРІ составит 100%. При этом важные индикаторы должны получать больший вес (30 - 40%), а вспомогательные – меньший (15 - 20%). Итоговая результативность сотрудника вычисляется суммированием произведений выставленных баллов на вес, присвоенный ключевым показателям эффективности. Коэффициент результативности входит в формулу расчета переменной части оплаты труда сотрудника:

$$Пч = Мн * Кр, \quad (3.2)$$

где Пч – переменная часть;

Мн – минимальная надбавка;

Кр – коэффициент результативности.

Поэтому бонусная схема при расчете включает в формулу не только вес и процент выполнения, определенного КРІ, но также количество опережающих и запаздывающих показателей.

Значения мотивационных коэффициентов (то есть коэффициентов перевода величины К в премию) могут определяться, по следующему алгоритму:

- выполнение плана 80 % – недопустимо;
- при выполнении плана 100 % устанавливается коэффициент 0,45;
- при выполнении плана 100–115 % дополнение к коэффициенту 0,005 за каждые 5 %;
- при отсутствии ошибок вводится коэффициент 0,15;
- отсутствие замечаний в отчетном периоде поощряется коэффициентом 0,15.

Для ведения системы и учета показателей системы КРІ не требуется сложного программного обеспечения, достаточно базового знания Excel.

Для того чтобы оценить работу сотрудников по нескольким ключевым показателям эффективности, составляется матрица следующего вида:

Таблица 3.1 – Форма рабочей таблицы

№	Ключевые показатели	Веса	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7	Коэффициент результативности:						

Ключевые показатели А – частные КРІ:

-Веса В

-База С – минимальное значение показателя. Норма D – плановый уровень.

-Цель E – значение, к которому нужно стремиться. Сверхнормативный показатель.

-Факт F – фактические результаты работы.

-Индекс КРІ G – уровень результата по отношению к норме. Формула расчета индекса КРІ:

$$G = \frac{F-B}{D-B} * 100 \quad (3.3)$$

Формулы в Excel расчета КРІ по каждому сотруднику:

$(50\% \times (\text{ЕСЛИ}(D3 < 80\%; 0, \text{ЕСЛИ}(D3 < 90\%; 0,5, \text{ЕСЛИ}(D3 < 100\%; 1; 1,5))))$

Влияние показателя 1 и показателя 2 на сумму премиальных считается одинаковым. Коэффициенты тоже равны. В связи с этим для расчета показателей 1 и 2 берутся одни и те же формулы.

Формула для расчета суммы премии к начислению –  $=C3 \times (F3+G3)$ . Плановая премия умножается на сумму показателя 1 и показателя 2 по каждому сотруднику.

На следующий этап – вычисления в Excel КРІ–показателей.

Необходимо воспользоваться формулой расчета:

$$\text{КРІ: индекс КРІ} = \text{Вес КРІ} * \text{Факт/Цель} \quad (3.4)$$

Таблица 3.2 - Вычисление коэффициента КРІ – показателей

Ключевые индикаторы (вес КРІ)	Цель	Факт	Индекс КРІ
КРІ 1(0,5)	20%	22%	0,550
КРІ 2(0,25)	20%	17%	0,212
КРІ 3(0,25)	20%	13%	0,375
Коэффициент результативности			1,137
113,70%			

Здесь цель – это показатель, которого должен достичь работник согласно плану, а факт – это то, что он наработал в реальности. Итоговый показатель равен 113,70%, это хороший результат, однако, если рассмотреть таблицу подробнее, то можно увидеть, что маркетолог выполнил плановые нормативы не до конца.

А вот когда сотрудник не выполняет план, и показатель его эффективности ниже 99%, то размер премии пропорционально сокращается.

Имеется еще альтернативный способ расчета зарплаты относительно процента выполнения плана:

Таблица 3.3 - Альтернативный способ расчета зарплаты относительно процента выполнения плана

Индекс КРІ	Коэффициент премии
Ниже 70%	0
70 – 80%	0,6
80 – 89%	0,7
90 – 95%	0,8
96 – 98%	0,9
99 – 101%	1
102 – 105%	1,3
106 – 109%	1,4
Более 110%	1,5

На следующем этапе необходимо донести до персонала информацию о том, что КРІ предлагает систему вознаграждения за достижение конкретных целей и реализацию четко определенных процессов в рамках этих целей. Работники должны не только понимать, что такой подход полезен, прежде всего, для них, но и ясно представлять критерии оценки эффективности их работы после внедрения системы.

1.Время выполнения монтажа – ВВ

- планово 2 часа или 0,9

- если менее 2 часов 1

- если более 2 часов - происходит уменьшение пропорционально затраченному времени из которых 10 мин равно 0,1, например, время

выполнения 2 часа и 10 мин коэффициент 0,8 (средне арифметическое за месяц).

2.Расход материала – РМ

- норма 5 метров и равен 0,9,

- менее 5 метров 1, более уменьшается с каждым метром на 0,1 (средне арифметическое за месяц).

3.Качество монтажа – КМ

- определяется сроком службы, чем больше период времени, в течении которого не было обращений по гарантии, тем выше коэффициент определяется ежемесячно и снижает премию на 100%

- если обратились в течении 1 месяца и снижается на 0,1 с каждым месяцем службы.

4.Стаж работы – СТ надбавочный коэффициент, добавляется по 0,1 каждый год;

5.Соблюдение дисциплины труда – СДТ определяется каждый месяц по трем показателям: прогулы, опоздания, конфликты, каждый случай снижает 1 на 0,1;

5.Коэффициент премии – КП складывается из всех показателей и максимально может равняться 5 баллам, при этом 1 балл равен 50% оклада;

6.Оплата труда – ОП конечный показатель начисленной зарплаты.

$$ОП = \text{Оклад} ((ВВ * \Phi) + (РМ * \Phi) + (КМ * \Phi) + СТ + СДТ) * 0,4 \quad (3.5)$$

Если складывается нестандартная ситуация, которая требует временных и материальных затрат то составляется протокол и рассматривается руководителем отдела индивидуально

3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

На основании всех пройденных этапов составим таблицу для расчета оплаты труда для монтажников.

Таблица 3.4 - Расчет заработной платы на основе показателе КРІ в месяц, руб.

ФИО	Оклад	ВВ		РМ		КМ		СТ	СТД	КП	ОП
		П	Ф	П	Ф	П	Ф				
Петров	20500	0,9	0,8	0,9	0,8	1	1	0,1	1	3,7	29028
Иванов	20500	0,9	0,1	0,9	0,1	1	1	1	1	4,8	39360
Петренко	20500	0,9	0,7	0,9	0,5	1	0,8	0,1	0,8	2,78	22796

Таким образом, чем лучше работает сотрудник, тем выше у него зарплата и наоборот, при низком качестве труда и дисциплины снижается размер оплаты труда и человек сам решит покинуть место работы с низкой оплатой.

При увеличении количества заказов можно будет ввести дополнительный коэффициент – количество выполненных заказов.

Предложенную систему оценки эффективности деятельности сотрудников можно использовать не только для начисления заработной платы по принципу, чем эффективнее работает сотрудник, тем выше у него оплата труда, но и для комплексной оценки персонала, например, каждые полгода, а на основе этой оценки будут предложены кадровые решения: повышение квалификации, повышение, увольнение.

Таблица 3.5 - Оценка эффективности труда персонала предприятия

Критерий	ФИО/Баллы
Итоги аттестации	1
Соблюдение дисциплины труда	1
Стремление к повышению квалификации	1
Соблюдение нормирования материалов	0,8
Выполнение плана	1
Итого	4,8

100 % выполнение критерия равно 1 и далее понижается на 0.1 – 0,5, в зависимости от значимости критерия соответствии с уровнем нарушений. Нижняя оценка 0. Средняя оценка 0,5.

Максимальный балл – 5, минимальный ноль при котором увольнение сотрудника неизбежно, так же как набор 0 баллов по итогам аттестации.

Сдал аттестацию на отлично – 1 балл, на 4, – 0,8 баллов, на 3 – 0,5 баллов, на 2 – 0 баллов. Нет нарушений дисциплины – 1 балл, периодические опоздания – 0,8, зачинщик конфликтов в коллективе – 0,5 баллов. Получение дисциплинарного взыскания – 0,2 балла. Стремление к повышению квалификации – учится в вузе по специальности необходимой предприятию, либо самостоятельно посещает курсы повышения квалификации – 1 балл, посещает местные курсы повышения квалификации – 0,8, добровольно записался на местные курсы повышения квалификации – 0,5.

Соблюдение нормирования материалов – 1 балл нет нарушений, имеются единичные случаи перерасхода материала – 0,8, перерасход незначителен, но системен – 0,5.

Выполнение плана – 1 балл, далее пропорционально выполнению плана, на 90% – 0,9 и т.д.

Таблица 3.6 - Виды принятия решений по итогам оценки

Баллы	Решение
5-4,5 баллов	Сотрудник ставится в кадровый резерв и получает годовую премию
4,4-4 балла	Сотрудник получает годовую премию
3,9-3,5 балла	Сотрудник получает 50% от годовой премии
3,4-3 балла	Сотрудник остается без годовой премии
Менее 3-2 баллов	Деятельность сотрудника требует повышенного внимания
Менее 2х баллов	Сотрудник не соответствует занимаемой должности и если исправление не реально необходимо его уволить.

Теперь рассчитаем экономический эффект от предложенного проекта мероприятий.



Планируется, основываясь на опыте компаний–аналогов, которые уже внедряли подобные мероприятия, что введение системы КРІ в ООО «ЭлКом», даст экономическую эффективность около 25%.

Экономический эффект или результат от разработки системы КРІ выражается разностью от суммы дополнительного реализованного оборота компании и расходов на реализацию программы. Расчет производится по следующей формуле:

$$P = \frac{T \cdot \Pi}{100\%} * \frac{ДН}{100\%} - И \quad (3.6)$$

где P – экономический эффект, руб.;

T – среднедневной оборот в период до внедрения системы КРІ, руб.;

Π – прирост среднедневного товарооборота в период проведения оценки КРІ, %. (в среднем 10%);

Д – число дней учета товарооборота в период проведения оценки;

Н – наценка на товар, %;

И – расходы на систему КРІ, руб.

Проведем расчет экономического эффекта от разработки системы КРІ ООО «ЭлКом»:

Предположим, что за счет данной системы темпы роста продаж увеличатся на 10%:

$$P = \frac{(765\,731 * 10\% * 365)}{100\%} * \frac{7\%}{100\%} - 823\,490 = 1\,132\,953 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от системы КРІ равен 1 132 953 рублей. Экономическая эффективность будет рассчитываться путём сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата по формуле:

$$\text{Эффективность (Э)} = (\text{Затраты (З)} / \text{Результат (Р)}) * 100\% \quad (3.7)$$

Рассчитаем экономическую эффективность от разработки системы КРІ:

$$\text{Э} = \frac{823\,490}{1\,131\,953} * 100\% = 72,69\%$$

Экономическая эффективность от разработки системы КРІ равна 23,92%, что является высокой оценкой.

## Заключение

В данной работе были изучены основы повышения эффективности труда персонала организации, при помощи различных методов мотивации и сохранения эффективности каждого сотрудника. Были исследованы теоретические основы эффективности использования персонала организации и особенности управления персоналом организации.

На протяжении всего существования человеческого общества задачи производственной деятельности решались в первую очередь трудовыми ресурсами. При этом люди, являясь ресурсом для производства включены не только в производство товаров и услуг, но также и в их потребление, а значит, являются не только ресурсом, но и двигателем экономических процессов.

Количество трудовых ресурсов крайне сложно оценить даже в масштабах одного региона, поскольку трудовые ресурсы подвержены постоянным изменениям и несмотря на возобновляемость крайне ограничены.

В мире прослеживается старение населения, а значит подходящих для сложной физической работы людей с каждым годом становится все меньше.

Поскольку трудовые ресурсы подвержены большому количеству изменений, а объективная оценка эффективности осложнена невозможностью достоверного расчета эффективности каждого отдельного сотрудника, применяются различные методы расчёта относительно трудоемкости работ, норм выработки, рабочим часам, а также многим другим факторам. Для повышения эффективности труда в первую очередь необходимо собрать и поддерживать единый трудовой коллектив, который будет конкурировать не между собой, а с другими предприятиями или, в крайнем случае, с другими отделами. Для повышения эффективности работы слаженного коллектива необходимо в первую очередь минимизировать

текучность кадров, а, следовательно, работать с каждым отдельным специалистом, с целью выяснения его личностных пристрастий и желаний.

Необходимо постоянно искать новые способы укрепления коллектива, а также обеспечить максимальное количество трудового коллектива всем необходимым, т.е. повышать мотивацию к труду.

Исследование показало, что система КРІ будет эффективна при следующих условиях:

- при правильном взвешивании и расстановке всех показателей КРІ;
- правильное создание дерева целей компании;
- система учета позволит посчитать все расчетные формулы КРІ;
- правильное распределение ответственности за цели (и процессы) между исполнителями;

- занесение данных в систему учета обученными, не заинтересованными людьми – не теми, которые выполняли данные КРІ. При этом необходимо заносить достоверные сведения;

- привязка КРІ к системе мотивации персонала. Система мотивирования должна быть построена с приоритетностью целей предприятия перед целями работников, но с их обязательным учетом.

В процессе исследования были выявлены, причины неработоспособности КРІ:

- Руководство компании не участвовало в создании дерева целей.
- Невозможно посчитать КРІ по причине отсутствия данных в системе учета, субъективности либо недостоверности их оценки.

- Неверная разработка КРІ – без учета соответствующих индикаторов достижения поставленных целей.

- Нет привязки КРІ к системе мотивирования.
- Внедрение КРІ не для всех подразделений. Система управления в таком случае будет перекошена.

- Привязаны КРІ к действующей системе мотивирования, однако без учета личной мотивации работников, для которых введены КРІ.

- Разделено достижение КРІ и выплата бонуса за них на период более, чем на 3 месяца. В таком случае сотрудники просто устают ожидать, прекращая связывать правильность действий и вознаграждение. При длинных проектах в компании – нужно привязывать КРІ и бонус за достижение целей не только к окончательным результатам проекта, но также к промежуточным этапам.

Анализ системы оплаты труда и стимулирования сотрудников в отделе монтажа ООО «ЭлКом» показал, что на предприятии применяется повременная система оплаты труда. При этом 70% рабочих не довольны системой оплаты и стимулирования труда, считая ее несправедливой. Не учитывается личный вклад каждого, при этом отпадает желание работать – все равно оклад заплатят.

Для решения проблемной ситуации было предложено ввести систему мотивации на основе ключевых показателей эффективности: время выполнения монтажа, расход материала, качество монтажа, стаж работы, соблюдение дисциплины труда, коэффициент премии, оплата труда.

Расчёт показал, что лучший сотрудник будет иметь более высокую зарплату, и наоборот, при низком качестве труда и дисциплины снижается размер оплаты труда и человек сам решит покинуть место работы, так будет решаться проблема отсева нежелающих работать эффективно.

Экономическая эффективность от разработки системы КРІ равна 23,92%, что является высокой оценкой.

## Список используемой литературы

1. Адамчук В.В. Экономика труда / В.В. Адамчук. – М.: ЗАО Финстатинформ, 2014. – 522.
2. Алексеев М.А. Ресурсы производства и их значение для современной экономики / М.А. Алексеев. – СПб.: Нева, 2014. – 180 с.
3. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / под ред. Н.А. Ивановой. – М.: КНОРУС, 2015. – 300 с.
4. Андромедов М.А. Трудовые ресурсы, как основа современного производства / М.А. Андромедов. – М.: Юнити, 2014. – 230 с.
5. Андриюшенкова Е.А. Трудовые ресурсы на современных предприятиях / Е.А. Андриюшенкова. – М.: Юнити, 2014. – 124 с.
6. Ахмадова М.А. Институт трудового договора в праве Китая / М.А. Ахмадова // Право и экономика. - 2016. – № 9. – С. 65 – 70.
7. Беннет Р. Коэффициенты расчета текучести кадров. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2019/07/13/kojefficienty\\_tekuchesti\\_kadrov.html](http://www.elitarium.ru/2019/07/13/kojefficienty_tekuchesti_kadrov.html)
8. Берджинов Р.А. Производственная деятельность / Р.А. Берджинов. – СПб.: Нева, 2017. – 210 с.
9. Береженко Е.А. Простые способы повышения эффективности трудовых ресурсов / Е.А. Береженко. – М.: Дрофа, 2014. – 420 с.
10. Бестужевский Б.А. Современные производственные ресурсы в историческом разрезе / Б.А. Бестужевский. – СПб.: Нева, 2016. – 430 с.
11. Бондарь Н.Ю. Изменение штатного расписания предприятия как исключительное право работодателя: проблемы его реализации / Н.Ю. Бондарь // Трудовое право в России и за рубежом. - 2017. – № 1. – С. 28 – 31.
12. Генкен Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкен. - М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА, 2015. – 384 с.
13. Гинзбург А. И. Экономический анализ: Учебник для вузов. 3–е изд. Стандарт третьего поколения / А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2015. – 448 с.

14. Гончаров А.И. Понятие «финансовое оздоровление предприятия» в системе управления финансами / А.И. Гончаров // Финансы. - 2017. - №4. – с. 71–72.
15. Грачев М.Н. Коммуникация между производственными ресурсами / М.Н. Грачев. – М.: Прометей, 2014. – 219 с.
16. Григоренко Е.В. Современные стандарты отношения к людям на производстве / Е.В. Григоренко. – СПб.: Питер, 2015. – 212 с.
17. Данилец М.А. Куда держим путь / М.А. Данилец // Альманах геополитического мониторинга России. - 2014. – № 16. – С. 42 – 46.
18. Данилина Г.И. Технические положения ресурс обеспечения производств / Г.И. Данилина. – Тюмень: СофтДизайн, 2014. – 230 с.
19. Евстахьев К.Е. Эффективное использование трудовых ресурсов / К.Е. Евстахьев. – М.: Юнити, 2015. – 420 с.
20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. 3– е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 352 с.
21. Игнашевич М.А. Производственные процессы в современной России / М.А. Игнашевич. – Н. Новгород, 2014. – 190 с.
22. Игоренченко Б.А. Влияние сбалансированных ресурсов производства на экономику страны / Б.А. Игоренченко. – СПб.: Питер, 2016. – 214 с.
23. Ильченко С.Н. Концептуальные разработки в сфере производственной деятельности и ресурс обеспечения производственных предприятий / С.Н. Ильченко. – Н. Новгород, 2017. – 129 с.
24. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 524 с.
25. Коган В.З. Качество ресурсов и их влияние на конечный продукт / В.З. Коган. – СПб.: Нева, 2015. – 250 с.

26. Козина Е.В. Локальный способ регулирования заработной платы: дис. канд. юр. наук: 12.00.05/ Е.В. Козина. – Екатеринбург, 2019. – 238 с.
27. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой. – СПб.: Питер, 2014. – 256 с.
28. Миллер М. Активные рабочие места как фактор здоровья занятых / М. Миллер // Человек и труд. - 2018. – № 8. – С. 58 – 59.
29. Михайлов М.А. Производители товаров общественного пользования, как творцы истории, доступной всем / М.А. Михайлов. – Свердловск: Сред.-Урал.кн.изд-во, 2017. – 222 с.
30. Молочников Н.Р. Системы оплаты и мотивации труда персонала промышленных организаций / Н.Р. Молочников // Управление человеческими и природными ресурсами в условиях глобализации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Краснодар. - 2018. – С. 78 – 79.
31. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С.К. Мордовин. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 360 с.
32. Наумова М.В. Увеличение эффективности трудовых ресурсов в условиях работы в другой стране / М.В. Наумова. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
33. Никифоров А.К. Продвинутые методы повышения эффективности использования трудовых ресурсов на производстве / А.К. Никифоров. – М.: Юнити, 2014. – 212 с.
34. Никифорова Е.А. Производственные ресурсы на современных предприятиях / Е.А. Никифорова. – М.: Амедиа, 2015. – 250 с.
35. Организация и оплата труда на предприятии / Под. ред. А.И. Рофе, А.М. Шуникова, Н.В. Ясаква. – М.: Профиздат, 2014. – 144 с.
36. Павленко Н. Е. Методология формирования социально–ориентированной планово–рыночной модели экономики / Н.Е. Павленко // АПК: Экономика, управление. - 2014. – № 1. – С. 16–26



37. Павленко Н. Е. Экономический механизм эффективного развития сельского хозяйства / Н.Е. Павленко // АПК: Экономика, управление. - 2018. - №6. - С. 54 – 57.
38. Подольский Д. Оценка персонала / Д. Подольский // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 3. – С. 14.
39. Романова Л. Е. Экономический анализ: Учебное пособие / Л.Е. Романова. – СПб.: Питер, 2015. – 336 с
40. Роттердамов П.С. Повышение эффективности трудовых ресурсов / П.С. Роттердамов.– СПб.: Нева, 2015 – 290 с.
41. Смирнов Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2015.– 345 с.
42. Способы повышения производительности труда. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/columns/2479/>
43. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме / Э.Е. Старобинский. – М.: Новости, 2014. – 564 с.
44. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа:  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1140076462969](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140076462969)
45. Цыганков П.А. Систематизирующие процессы повышения эффективности трудовых ресурсов в Российских реалиях / П.А. Цыганков. - М.: Дрова, 2014. – 390 с.
46. Шекшня С.В. Традиционная система компенсации / С.В. Шекшня // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 78.
47. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала / В. Щукин //Управление персоналом. – 2016. – №12. – С.38.
48. Экономика предприятия: Учеб. Пособие / Под ред. В.М. Семёнова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 184 с.

49. Якунин И.А. Ключевые позиции идеологии современных трудовых ресурсов / И.А. Якунин. - М.: Юнити, 2014. – 140 с.

Анкета оценка трудовых ресурсов

Уважаемый, респондент, в рамках дипломного исследования проводится опрос персонала для оценки эффективности взаимодействия персонала. Анкетирование анонимное, но его результаты позволят снизить влияние негативных факторов на работоспособность персонала.

1. Как давно вы работаете в ООО «ЭлКом»?

-Меньше года;

-Больше года;

-Больше трех лет;

-Больше 5 лет;

2. Как вы оцениваете по 5 бальной шкале свой коллектив?

Почему? \_\_\_\_\_

3. Вы справляетесь со своими должностными обязанностями?

-Да;

-Нет, слишком много у меня обязанностей;

-Нет, мне приходится выполнять работу за других;

-Нет, меня поставили заниматься не моим делом;

4. Как вы оцениваете работу своих коллег?

-Все выкладываются по полной;

-Как в любом коллективе есть ответственные, а есть безответственные;

-Я не обращаю внимание на то, как работают другие;

5. Как вы оцениваете работу руководства?

-Решение начальства не обсуждаются, а выполняются;

-Если решения не касаются меня лично, я не обращаю на них внимание;

-Руководство необходимо сменить;

-Я доволен (а);

6.Ваша общая оценка работы в ООО «ЭлКом»:

-Мне многое не нравится, но экономическая ситуация не позволяет сменить работу;

-Мне многое не нравится, но необходимо доделать научную работу;

-Если бы не коллектив, работал (а) бы с удовольствием;

-Если бы не руководство работал (а) с удовольствием;

-Все устраивает, но зарплата маленькая;

-Все устраивает, но необходимо менять техническую базу;

-Абсолютно всем доволен;

7.Каким бы вы назвали стиль руководства?

-Демократический;

-Деспотический;

-Авторитарный;

-Иное \_\_\_\_\_

8.Кроме работы вас объединяет

-Дружба;

-Совместная научная деятельность;

-Участие в спортивной команде, творческом коллективе;

-Ничего

9.У нас в коллективе принято отмечать следующие

праздники/мероприятия отметьте знаком + или –

Мероприятия	На большом уровне (ООО «ЭлКом»)	Среднем уровне (отдел. цех)	Маленьком уровне (друзья на работе)
Новый год			
Профессиональный праздник			
Спортивные мероприятия			
День рождения			
Поздравления с научными			

достижениями			
8марта/23февраля			
Совместные выезды на природу			

10. Социальная деятельность организации:

Мероприятия	На большом уровне (ООО «ЭлКом»)	Среднем уровне (отдел. цех)	Маленьком уровне (друзья на работе)
Подарки детям на новый год			
Предоставление путевок в летние лагеря			
Предоставление путевок в санаторий для детей и взрослых			
Денежная помощь на свадьбу/рождение/похороны			
Иное			

11. Какие способы выделения лучших сотрудников используются на предприятии?

- Доска почета;
- Грамоты;
- Денежное вознаграждение;

12. Вас поощряли как лучшего сотрудника?

- Да;
- Нет;
- Да, но я не очень доволен (а)

13. Как вы считаете, поощрение способствует лучшей работе?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить;

14. Имеется ли на предприятии кодекс корпоративной этики?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить;

15. Вы знакомы с миссией и целью деятельности организации?

-Да;

-Нет;

-Затрудняюсь ответить;

16.Каким образом до персонала доводится информации о деятельности организации?

-На ежедневных планерках;

-С помощью информационных досок

-Местного информационного листка (газеты)

-Зачастую информация доходит через сплетни и слухи либо не доходит вообще.

Спасибо за внимание!

Опрос сотрудников отдела монтажа

Уважаемые сотрудники отдела монтажа, в рамках дипломного исследования, проводится анализ системы оплаты труда для дальнейших рекомендаций по ее совершенствованию. Ваши искренние ответы способствуют улучшению условий вашего труда!

1. Как давно вы являетесь сотрудником организации?

- А) 1 месяц;
- Б) Менее полугода;
- В) Более года;
- Г) Более трех лет.

2. Условия оплаты труда справедливы?

- А) Да,
- Б) Нет,

3. Вас устраивает размер заработной платы?

- А) Да,
- Б) Нет,

4. Какую систему оплаты труда вы бы предпочли?

- А) Имеющуюся.
- Б) Повременную – премиальную.
- В) Сдельную.
- Г) Сдельно – премиальную.

5. У вас имеются кредитные обязательства?

- А) Да;
- Б) Нет,

Спасибо за участие!