

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 «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации на примере «ООО СтальЛайн»

Студент

С.С. Шепелева

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

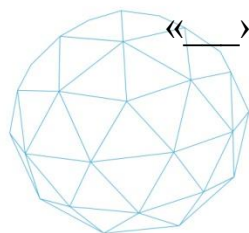
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

«    » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

На сегодняшний день роль эффективного управления персоналом постоянно возрастает. Основной его целью служит достаточное обеспечение компании рабочими ресурсами, имеющими необходимый уровень квалификации и опыт, а также рациональное использование кадров и повышение уровня производительности труда.

Цель бакалаврской работы является разработка предложений по улучшению использования персонала ООО «СтальЛайн».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты использования персонала организации;
- провести анализ использования персонала в ООО «СтальЛайн»;
- разработать предложения по улучшению использования персонала ООО «СтальЛайн».

Объектом исследования является коммерческая организация - ООО «СтальЛайн».

Предмет исследования - показатели использования персонала организации.

Научная и практическая новизна работы состоит в разработке рекомендаций для улучшения использования персонала.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе раскрываются понятие использования персонала, приводится методика оценки эффективности использования персонала.

Во второй главе проводится организационно-экономическая характеристика и анализ использования персонала организации.

В третьей главе предлагаются мероприятия по улучшению использования персонала организации, а также проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты использования персонала организации .....	6
1.1 Понятие использования персонала.....	6
1.2 Методика оценки эффективности использования персонала.....	14
2 Анализ использования персонала в ООО «СтальЛайн» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	20
2.2 Анализ использования персонала организации .....	23
3 Разработка предложений по улучшению использования персонала ООО «СтальЛайн» .....	30
3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации .....	30
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	35
Заключение .....	40
Список используемой литературы .....	42

## Введение

На сегодняшний день роль эффективного управления персоналом постоянно возрастает. Основной его целью служит достаточное обеспечение компании рабочими ресурсами, имеющими необходимый уровень квалификации и опыт, а также рациональное использование кадров и повышение уровня производительности труда.

Современная практика и наука менеджмента, как показывает проведенный выше анализ, постоянно совершенствуется, обновляется и ищет новые пути, подходы, идеи и концепции в области управления сотрудниками, как стратегическим и ключевым ресурсом компании. Выбор какой-то конкретной модели управления зависит от типа бизнеса, организационной среды, корпоративной культуры и стратегии.

Модель, которая успешно функционирует в одной компании, может совершенно не подходить для другой, поскольку может не быть возможностей ее интеграции в организационную систему управления этой компании.

Основным методом, использованным в рамках настоящей работы, является анализ. Данный метод использовался при использовании научной и правовой литературы, посвященной проблеме исследования управления учреждениями здравоохранения.

Кроме того, для выявления особенностей управления вышеуказанной сферой использовался системный подход, который предполагает рассмотрение управления учреждениями социальной сферы в качестве единой системы.

Для формирования выводов использовался такой метод как обобщение, который предусматривает сопоставление различных точек зрения.

Цель бакалаврской работы является разработка предложений по улучшению использования персонала ООО «СтальЛайн».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

– изучить теоретические аспекты использования персонала организации;

– провести анализ использования персонала в ООО «СтальЛайн»;

– разработать предложения по улучшению использования персонала ООО «СтальЛайн».

Объектом исследования является коммерческая организация - ООО «СтальЛайн».

Предмет исследования - показатели использования персонала организации.

В процессе работы над бакалаврской работой были использованы аналитические методы исследования и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Научная и практическая новизна работы состоит в разработке рекомендаций для улучшения использования персонала.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе раскрываются понятие использования персонала, приводится методика оценки эффективности использования персонала.

Во второй главе проводится организационно-экономическая характеристика и анализ использования персонала организации.

В третьей главе предлагаются мероприятия по улучшению использования персонала организации, а также проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

# 1 Теоретические аспекты использования персонала организации

## 1.1 Понятие использования персонала

Устойчивый экономический рост предприятий зависит в основном от эффективного использования труда работников и улучшения качества использования персонала.

Управление персоналом - это наука, и, как любая наука, она имеет набор своих основных понятий, законов и правил. Кадровая служба, которая осуществляет управление персоналом, используя эти основные понятия, это многофункциональная и необходимая часть большинства организационных структур.

Она отвечает за удовлетворение различных потребностей на рабочих местах, в том числе, за комплектование штатов, расчеты с персоналом, профессиональное развитие сотрудников, оценку эффективности, удержание персонала в компании, дисциплинарные взыскания и деловую этику [13].

Наконец, она принимает активное участие в обеспечении соблюдения законодательства и выступает в роли посредника между работником и предприятием при возникновении спорных вопросов. Иногда эти направления кадровой деятельности разбиваются на более узкие потоки по подразделениям, в зависимости от величины компании [8]:

- отдел найма и отбора персонала;
- отдел адаптации и аттестации;
- отдел компенсации, расчета заработной платы и вознаграждения;
- отдел внутренних коммуникаций;
- отдел развития и обучения;
- отдел кадрового делопроизводства.

Вместе с тем, каждое направление этой деятельности является неотъемлемым фактором, определяющим успех, как самого сотрудника, так и предприятия, в целом.

Подбор персонала представляет собой сложную задачу. Многие не хотят расстроить приятного, но недостаточно квалифицированного соискателя, и при этом противятся принятию на работу с виду потрепанного, но опытного кандидата. Порочная практика может стать причиной того, что такие неправильные решения будут принимать представители бизнеса.

Несмотря на то, что идеальной формулы найма не существует, лучшим советом будет начать действовать задолго до того, как возникнет сама потребность в приеме кандидата на работу.

Кадровый специалист должен создавать кадровый резерв, согласовывать юридически дозволенные положения должностных инструкций с менеджером по найму персонала, составлять вопросы для собеседований, разрабатывать политику проверки анкетных данных задолго до проведения первого собеседования.

При проведении собеседований и отборе кандидатов партнеры кадровой службы должны также позаботиться о том, чтобы привлекаемые кандидат были знакомы с законодательными нормами и стандартами деловой этики.

Обсуждение заработной платы - это важный этап, который происходит либо до, либо после приема сотрудника на работу. Важно изучить кандидата и его должность с целью определить, какую ценность для вашей компании может представлять данная личность [5].

В зависимости от модели вашего бизнеса оплата труда может производиться в самых разных формах, например, в форме фиксированной заработной платы, почасовой оплаты или комиссионного вознаграждения.

Однако, работники, как правило, не хотят получать только зарплату. Они также хотят получать льготы и премии, участвовать в программах пенсионного обеспечения. Более того: чтобы оставаться в компании, им нужны стимулы.

Часто после того, как сотрудник принят на работу и доказал свое право работать в данной компании, можно почувствовать, что он уже находится под влиянием атмосферы других подразделений.

Это не означает, что роль кадровой службы окончена до тех пор, пока сотрудник будет уходить с работы (не считая случаев, когда необходимо дисциплинарное воздействие).

На самом деле, хорошая кадровая служба, как правило, проводит для новых сотрудников вводный инструктаж, что, как минимум, предполагает ознакомление их с правилами внутреннего трудового распорядка, и продолжает поддерживать связь с этими работниками в рамках тренингов.

Такие тренинги могут включать в себя инструктажи по технике безопасности, кампании по борьбе с домогательствами и притеснением сотрудников, обучение действиям в чрезвычайных ситуациях и даже простые семинары по повышению квалификации.

Отделы кадров часто предлагают эти и другие льготы, позволяющие обеспечить соблюдение нормативов, а также удержать таланты в компании. Разъяснение сотрудникам основных понятий и определений, норм, правил и процедур, которые являются основополагающими для работы в компании, является важной функцией отдела по управлению персоналом.

Эффективность сотрудника следует периодически оценивать — не только для того, чтобы компания получала максимальную отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы, но и для того, чтобы информировать сотрудников об их результативности [17].

Поощрение - мощный фактор для человека, хорошо выполняющего свою работу. Для проблемных работников можно обозначить конкретные проблемы, связанные с низким качеством, и определить цели, которых можно достичь к моменту следующей встречи.

Эти новые цели должны быть конкретными, поддающимися количественной оценке, достижимыми, актуальными и фиксированными по срокам (т.н. «SMART-цели») [4].



Результаты оценки эффективности должны укреплять самооценку сотрудников, а не заставлять их чувствовать себя марионетками, каждое движение которых кем-то управляется. После проведения оценки работников хорошей организационной практикой может стать планирование преемственности (замещения должностей).

Иногда увольнение сотрудника просто необходимо. Если человек совершил правонарушение, такое как нелегальное употребление наркотиков, растрата средств или кража на рабочем месте, увольнение оправдано. Нарушение политики компании в сфере борьбы с интернет-травлей, домогательствами, притеснением других работников или насилием, также может стать основанием для расторжения трудового договора.

Тем не менее, есть ситуации, когда увольнение может рассматриваться как «неправомерное». К примеру, если человека увольняют за изобличение нарушений законодательства об охране труда и здоровья, то это может привести к судебному разбирательству.

Кроме того, если сотрудника увольняют во время вынужденного отсутствия, которое регламентируется Законом «Об отпусках по уходу за членами семьи», то такое увольнение также могут посчитать незаконным.

Трудовое законодательство и законы могут быть очень сложными, поэтому важно знать все основные тонкости и понятия в этой связи. Не обходимо смотреть не только федеральное законодательство, но и законы органов местного самоуправления. Знание того, что ваша организация работает в рамках трудового законодательства в высшей степени важно. Но также важно принимать решения, соответствующие нормам этики - вне зависимости от того, запрещено ли законодательством менее нравственное решение, или нет [16].

Менеджер кадровой службы должны быть знакомы с законодательными требованиями, относящимися к найму персонала, дисциплинарным взысканиям, оценке эффективности, повышению квалификации и оплате труда.

Они должны формировать политику по конкретным направлениям, в том числе, политику борьбы с домогательствами и притеснениями на рабочем месте, политику равных возможностей, политику защиты сотрудников.

Отдел по управлению персоналом несет ответственность за исполнение своих обязанностей в рамках трудового законодательства и строго придерживался основных понятий и характеристик основополагающих документов и их принципов.

В конце концов, именно от компании зависит, будут ли ее сотрудникам обеспечены равные возможности, вне зависимости от их расовой, половой, возрастной, религиозной, национальной принадлежности, и вне зависимости от их места рождения, семейного положения, принадлежности к группам лиц с ограниченными возможностями.

Обеспеченность предприятия персоналом определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий.

Анализ использования персонала можно проводить по следующим этапам:

I этап - анализ обеспеченности и движения трудовых ресурсов (коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров и др.).

II этап - анализ интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов.

III этап - анализ формирования и использования фонда оплаты труда.

Основным показателем, характеризующим результативность и эффективность труда работников, 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, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем производства и продаж;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение.

К основным показателям, позволяющим оценить производительности труда и эффективность использования трудовых ресурсов, относятся: показатель выработки; показатель трудоемкости.

Для оценки влияния экономических и организационно-технических условий на использование персонала применяют систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда.

Среднегодовая выработка продукции одним работником представляет собой один из наиболее общих показателей производительности труда. При этом величина среднегодовой выработки зависит не только от выработки, но и от удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия. Также величина данного показателя зависит от количества отработанных рабочими дней и продолжительности рабочего дня.

Таким образом, «на предприятии будет учитываться эффективность использования персонала в соотношении с эффективностью оплаты труда, что становится все более актуальным в современных условиях необходимости снижения издержек и повышения прибыльности. Анализ эффективности использования персонала с учетом коэффициентов КРІ

позволит сделать систему оплаты труда и вознаграждения более гибкой, способствующей повышению мотивации сотрудников» [4].

На основе проведенного анализа использования персонала и оценки влияния организационно-экономических факторов на уровень использования персонала, можно выявить имеющиеся резервы улучшения использования персонала.

Так, необходимо в первую очередь снизить текучесть кадров, поскольку стабильный и постоянный состав работников, а также их высокая заинтересованность в своем труде являются одним из основных резервов повышения эффективности использования персонала.

Для снижения текучести кадров необходимо рассмотреть основные причины текучести персонала организации.

Для снижения текучести кадров необходимо совершенствовать условия труда и систему поощрений, создавать возможности для профессионального роста сотрудников, повышать компетентность руководителей разных уровней, формировать имидж привлекательного работодателя, что в конечном итоге будет способствовать увеличению заинтересованности работников предприятия в своем труде.

Для увеличения среднечасовой выработки работников организации, необходимо рассмотреть эффективность использования фонда рабочего времени посредством анализа баланса использования рабочего времени персонала.

Наличие прогулов и целодневных и внутрисменных простоев показывают снижение эффективности использования фонда рабочего времени, о чем также свидетельствует увеличение количества отработанных часов в праздничные и выходные дни и в сверхурочное время. Устранения выявленных причин целодневных внутрисменных простоев позволит повысить выработку работников. Определение резервов роста производительности труда заключается в максимальном использовании всех возможностей экономии затрат труда как живого, так и овеществленного.

Под резервами роста производительности труда следует понимать имеющиеся, но еще не использованные возможности повышения производительности труда за счет наилучшего использования всех факторов ее роста [6].

Так, основными резервами повышения производительности труда с учетом оценки влияния факторов является:

- снижения трудоемкости выполнения работ;
- увеличение среднечасовой выработки за счет улучшения использования рабочего времени.

Снижение трудоемкости работ является важнейшим и неисчерпаемым резервом повышения производительности труда, связанным с комплексной механизацией и автоматизацией производства, внедрением новой и модернизацией действующей техники, совершенствованием технологических процессов, внедрением научной организации труда. Улучшение использования рабочего времени может быть достигнуто за счет:

- ликвидации сверхурочно отработанного времени;
- ликвидация неявок, связанных с использованием режима неполного рабочего дня;
- устранение времени прогулов и снижение времени неявок на работу;
- ликвидация целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени.

Основным инструментом реализации резервов улучшения использования рабочего времени является контроль за использованием рабочего времени как один из способов управления персоналом, а также применение системы материальных и нематериальных стимулов, что также позволит повысить заинтересованность (мотивированность) работников в своем труде, и качество выполняемых работ [9].

Таким образом, реализация выявленных резервов будет способствовать улучшению использования трудовых ресурсов, что положительно отразится и на конечных результатах деятельности предприятия.

## 1.2 Методика оценки эффективности использования персонала

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 [3].

При осуществлении кадровой политики все предприятия стремятся к росту производительности труда и за счёт хорошей организации и распределения обязанностей, кооперации и повышения квалификации работников.

Для выявления возможностей улучшения использования персонала, проводят анализ трудовых ресурсов, а также эффективность использования трудовых ресурсов и степень влияния уровня использования персонала на результаты деятельности организации.

Цель анализа эффективности использования персонала - поиск резервов повышения производительности труда работников, определение оптимальной численности работников на предприятии, структуры кадров и рациональной загруженности работников предприятия.

Рассмотрим влияние отдельных факторов на эффективность использования персонала.

1. Состояние экономики.
2. Достигнутый в обществе уровень развития техники и технологии.
3. Установленные в обществе требования к качеству продукции.
4. Развитие нормативно-правовой базы.
5. Природно-климатические условия.

В ряде сфер (добывающая промышленность, сельское хозяйство, туристический бизнес и т.д.) их влияние велико. Это влияние в первую

очередь связано с наличием сырья или определённых климатических условий для производства продукции.

Эффективность использования персонала предприятия, его подразделений и отделов необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого разрабатываются мероприятия по улучшению использования персонала на основе проведенного анализа использования персонала в отчетном и базисном году.

Для расчета эффективности использования персонала используются различные методические положения, основной целью которых является определение методов расчета технико-экономического обоснования мероприятий. Оценка экономической эффективности проводится в целях обоснования планируемых мероприятий, выбора оптимальных проектных решений, определения результатов деятельности предприятий, и решения ряда других вопросов.

Экономическая эффективность улучшения использования персонала выражается в повышении производительности труда, снижении трудоемкости работ, уменьшении текучести кадров и проявляется в конечном счёте в повышении экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия [24].

Расчёт экономической эффективности производится путём сопоставления существующих экономических показателей до улучшения с результатами, установленными после осуществления мероприятий по улучшению использования персонала.

Экономическая эффективность определяется на следующих стадиях разработки и внедрения мероприятий по улучшению использования персонала:

– на стадии планирования мероприятий по улучшению использования персонала (расчётная эффективность) в целях обоснования как социальной, так и экономической эффективности проектируемых решений и выбора оптимального их варианта;

– после внедрения (фактическая эффективность) для установления влияния мероприятий по улучшению использования персонала на основные технико-экономические показатели деятельности предприятия [17].

Классификация методов оценки эффективности использования персонала представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Классификация методов оценки эффективности использования персонала

Методы исследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально-стоимостной анализ
-	-	Экспертно-аналитический метод
-	-	Качественные методы

Среди всех представленных методов, наибольшее распространение при экономической оценке улучшения использования персонала, получил экспертно-аналитический метод.

Экспертно-аналитический метод - один из наиболее распространенных методов экономической оценки эффективности. Экспертно-аналитический метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов - экспертов.

Расчет количественной оценки улучшения использования персонала, осуществляется с помощью формулы оценки, которая «учитывает эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий» [12].



Вначале определяются отдельные показатели эффективности, используемые для оценки эффективности результатов улучшения. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) в результате реализации мероприятий рассчитывается по формуле (1.1).

$$\text{Э}_T = \text{З}_H \times \text{Ч}_p \times \text{КТ}_1 - \text{КТ}_2 ,$$

(1.1)

где  $\text{Э}_T$  - эффект от уменьшения текучести кадров;

$\text{З}_H$  - затраты на новичка;

$\text{Ч}_p$  - среднесписочная численность работников;

$\text{КТ}$  - коэффициент текучести равен числу уволенных работников.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий рассчитывают по формуле (1.2).

$$\text{Э}_{об} = \text{З}_{зп} \times \text{Ч}_{об} \times \text{T} - \text{З}_{об},$$

(1.2)

где  $\text{Э}_T$  - эффект от обучения с последующим совмещением профессий;

$\text{З}_{зп}$  - затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$\text{Ч}_{об}$  - число работников, обучившихся смежным профессиям;

$\text{T}$  - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$\text{З}_{об}$  - затраты на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц) определяется по формуле (1.3).

$$\text{Э}_{пт} = \text{Ч} \times \text{Д}_m \times \text{ПТ}_1 \times \text{ПТ}_2 ,$$

(1.3)

где  $\text{Э}_{пт}$  - эффект от увеличения производительности труда;

$\text{Ч}$  - количество работников;

Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

ПТ - производительность труда как отношение объема товарооборота за день к числу работников.

С учетом особенностей деятельности предприятия рост производительности труда и снижение трудоемкости работ являются основными показателями, характеризующими эффективность улучшения использования персонала.

Рост индивидуальной производительности труда отражает экономию времени, необходимого на выполнение единицы работ, или объема работ, выполненный за определенный период (минуту, час, сутки, месяц, год).

Экономическая оценка увеличения среднечасовой выработки работников после реализации мероприятий определяется по формуле (1.4).

$$V_{рсч} = СВВ - СВФ,$$

(1.4)

где  $V_{рсч}$  - увеличение среднечасовой выработки после предложенных мероприятий;

СВВ, СВФ - уровень среднечасовой выработки до и после реализации мероприятий соответственно.

Расчет увеличения объема работ после реализации мероприятий и в результате роста производительности труда производится по формуле (1.5).

$$V = V_{рсч} \times T_{пл},$$

(1.5)

где  $V$  - увеличение выполненных работ за счет внедрения мероприятий;

$T_{пл}$  - планируемый фонд рабочего времени всех рабочих.

На каждом предприятии есть ресурсы для получения дополнительных доходов. Резервы могут быть трех видов: материально–технические. Например, если отладить станок, то он будет работать лучше. Если грузчик

переносит ношу не на собственных плечах, а использует для этого тележку, то его труд станет эффективнее.

Организационно–экономические. Проведение реорганизаций и наделение полномочиями отдельных сотрудников. Социально–психологические. Моральная обстановка в коллективе и уровень мотивации имеют ключевое значение для производительности труда.

Перевод части фиксированной оплаты в форму бонусов и поощрений, проведение тренингов, подключение психологов, которые способны оказать хорошую поддержку руководителям.

Каждый из перечисленных факторов повышения эффективности использования персонала способен оказать не только позитивное, но и негативное влияние.

Только после глубокого анализа можно сказать об имеющихся на конкретном предприятии проблемах и предложить пути решения.

Таким образом, на основе представленной методики и формул проводится оценка эффективности улучшения использования персонала, при этом наиболее приемлемым в практическом отношении представляется оценка изменения показателя производительности труда под влиянием мероприятий.

## 2 Анализ использования персонала в ООО «СтальЛайн»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «СтальЛайн» зарегистрирована 21 января 2015 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Руководитель организации: директор Виляев Валерий Юрьевич.

Юридический адрес ООО «СтальЛайн» - 445022, Самарская область, город Тольятти, улица Ленина, дом 52, квартира 61.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая бытовыми электротоварами».

Организационная структура управления ООО «СтальЛайн» представлена на рисунке 2.1.

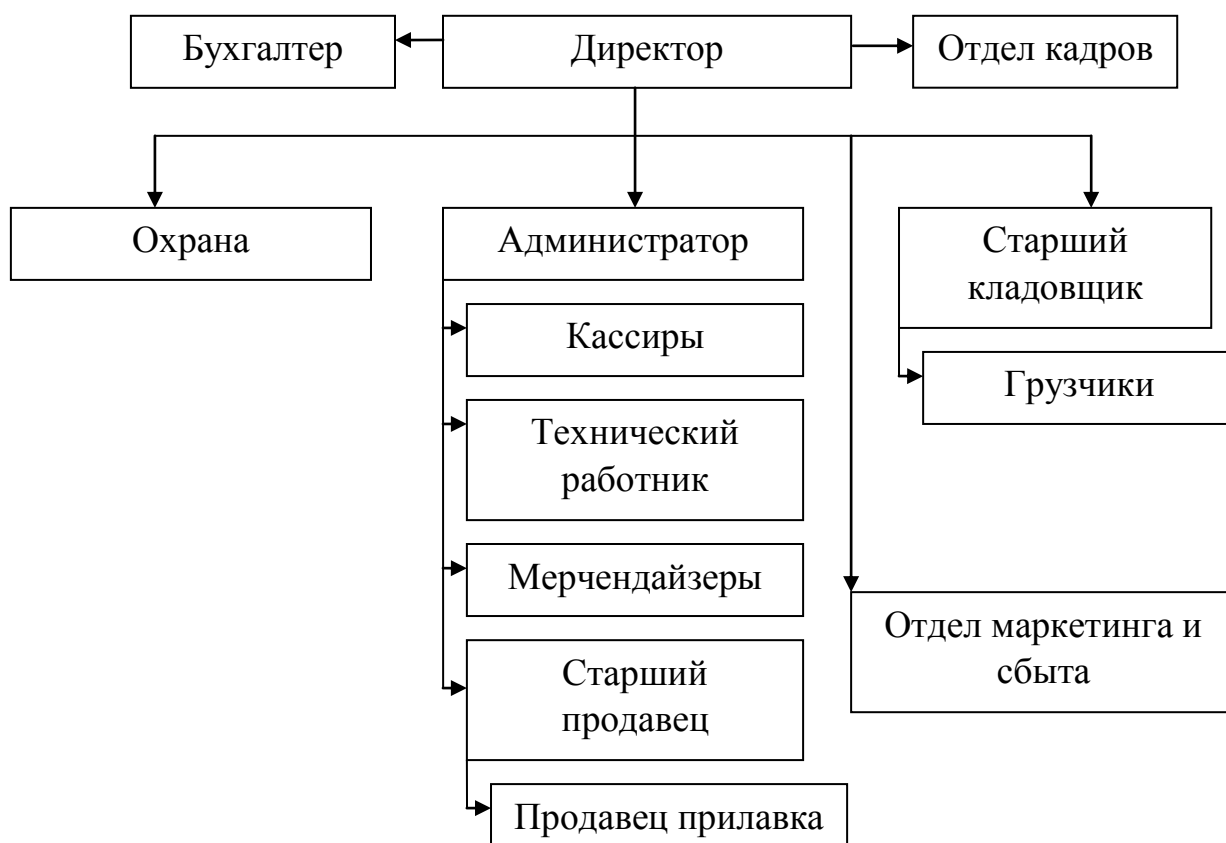


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО «СтальЛайн»

Динамика основных экономических показателей, характеризующих деятельность ООО «СтальЛайн» за 2016-2018 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика основных экономических показателей, характеризующих деятельность ООО «СтальЛайн» за 2016–2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (тыс. руб.)		Относительное отклонение (%)	
				2017 г. от 2016 г.	2018г. от 2017г.	2017г. / 2016г.	2018г. / 2017г.
Доходы, в том числе:	57 753	101 657	78 267	43 904	-23390	176,0	77,0
-от основной деятельности, тыс. руб.	53 453	91 857	75 807	38 404	-16050	171,8	82,5
-прочие доходы, тыс. руб.	4 300	9 800	2 460	5 500	-7 340	227,9	25,1
Расходы, в том числе:	50 062	96 660	76 654	46 598	-20006	193,1	79,3
-расходы по основной деятельности, тыс. руб.	43 345	86 772	67 782	43 427	-18990	200,2	78,1
-коммерческие расходы, тыс. руб.	8,0	16,0	3,0	8,0	-13,0	200,0	18,8
-расходы на оплату труда, тыс. руб.	4 250,0	5 767,0	4 848,0	1 517,0	-919,0	135,7	84,1
отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	2 229,0	3 025,0	2 541,0	796,0	-484,0	135,7	84,0
-прочие расходы, тыс. руб.	230,0	1 080,0	1 480,0	850,0	400,0	469,7	137,0
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	7 691,0	4 997,0	1 613,0	-2 694,0	-3 384,0	65,0	32,3
Рентабельность продаж, %	0,2	0,05	0,1	-0,15	0,05	25,0	200,0
Среднесписочная численность работников, чел.	28	31	38	3	7	110,7	122,6
Средняя месячная заработная плата одного	15 400,0	17 800,0	20 200,0	2 400,0	2 400,0	115,6	113,5

работника, руб.							
-----------------	--	--	--	--	--	--	--

По данным таблицы 2.1 видно, что доходы от основной деятельности (выручка от реализации услуг) с каждым годом сокращается, в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло сокращение на 16 050,0 тыс. руб. Так же происходит сокращение прочих доходов. В 2018 г. прочие доходы составили 2 460,0 тыс. руб., что на 7 340 тыс. руб. меньше чем в 2017 г.

Полная себестоимость продаж в 2018 году уменьшилась на 19 003,0 тыс. руб. и составила 67 785,0 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения в ООО «СтальЛайн» составляет 1 613,0 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 4 997,0 тыс. руб. Таким образом, за анализируемый период произошло снижение прибыли до налогообложения на 3 384,0 тыс. руб. или на 67,7%.

Показатели рентабельности в ООО «СтальЛайн» за 2016-2018 гг., представлены на таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Показатели рентабельности в ООО «СтальЛайн» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютное отклонение	
				2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.
Рентабельность продукции, %	1,2	1,1	1,1	-0,1	-
Рентабельность продаж, %	0,2	0,05	0,1	-0,15	0,05
Рентабельность организации, %	16,9	25,2	59,2	8,3	34,0
Рентабельность собственного, %	9,5	10,8	52,5	1,3	41,7
Рентабельность перманентного капитала, %	9,5	10,8	52,3	1,3	41,5
Рентабельность основных средств, %	11,6	13,0	60,5	1,4	47,5

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «СтальЛайн» стремится укрепить свое положение как на внешнем, так и на внутреннем

рынке, увеличить выпуск и реализацию продукции, увеличение прибыли происходит за счет деловой активности.

## 2.2 Анализ использования персонала организации

Кадры являются наиболее ценной и важной частью производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств.

То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда.

Для анализа персонала ООО «СтальЛайн» использованы данные первичного и статистического учета за 2016 - 2018 года.

Анализ структуры кадрового состава представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ структуры кадрового состава персонала ООО «СтальЛайн» за 2016 - 2018 гг., человек

Категории работающих	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютные отклонения (+,-)	Темп роста 2018г. / 2016 г., %
				2018 от 2016	
Руководители, чел.	4	4	4	0	100
Специалисты	14	15	17	+3	121,4
Рабочий персонал	10	12	17	+7	170,0
Всего	28	31	38	+10	135,7

В период с 2016 года по 2018 год средняя численность персонала увеличилась на 11 человек, с 28 человек в 2016 году до 38 человек в 2018 году. Увеличение объемов работ напрямую повлияло на штатный объем организации. Численность руководителей ООО «СтальЛайн» за исследуемый

период не изменилась, оставаясь на протяжении трех лет на уровне 4 человек.

Численность специалистов увеличилась на 3 человека, численность рабочих увеличилась на 7 человек, что связано с расширением деятельности ООО «СтальЛайн» Показатели движения рабочей силы ООО «СтальЛайн» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Показатели движения рабочей силы ООО «СтальЛайн» за 2016-2018гг.

Категории работающих	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютные отклонения 2018 от 2016	Темп роста 2018г. / 2016 г., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	28	31	38	10	135,7
Принято работников, чел.	4	3	9	-5	225,0
Выбыло работников, чел.	2	-	2	-	100,0
Коэффициент по приему, %	17,4	9,7	23,7	6,3	-
Коэффициент по выбытию, %	8,7	-	5,3	-3,4	-

Наблюдается заметное обновление кадрового состава: коэффициенты оборота по приему 9,7% за прошлый год и 23,7% за отчетный период указывают на долю вновь принятых работников, выбытие персонала при этом составило не более 5,3% за отчетный период. Это говорит о расширении деятельности и появлении новых рабочих мест.

Анализ персонала ООО «Стальлайн» по гендерному признаку, за 2016 - 2018 гг. представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ персонала ООО «СтальЛайн» по гендерному признаку, за 2016 - 2018 гг., чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютные отклонения	Темп роста 2018 г. / 2016
------------	---------	---------	---------	-----------------------	---------------------------



							(+,-)	г., %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2018 от 2016	
Мужчины, чел.	20	72	19	61	22	57	+2	110,0
Женщины, чел.	8	28	12	39	16	43	+8	150,0
Всего	28	100	31	100	38	100	+10	135,7

Анализируя гендерную структуру ООО «СтальЛайн», видно, что основную часть персонала в 2018 году составляют мужчины - 57%.

В период 2016-2018 г. произошло увеличение женского персонала с 8 человек в 2016 году до 16 человек в 2018 году. Анализ персонала ООО «СтальЛайн» по уровню образования за 2016-2018 гг. представлен в таблице 2.6.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что категория работников, имеющих высшее образование имеет тенденцию к росту.

Таблица 2.6 - Анализ персонала ООО «СтальЛайн» по уровню образования за 2016-2018 гг., чел.

Уровень образования	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста 2018 г. / 2016 г., %
Среднепрофессиональное образование, чел	8	14	15	187,5
Неполное высшее образование, чел	-	1	2	2 раза
Высшее образование, чел	20	16	21	105,0
Всего	28	31	38	135,7

Численность работников, имеющих высшее образование, увеличилось с 20 человек в 2016 году до 21 человек в 2018 году. Численность работников, имеющих среднее специальное образование, увеличилось с 8 человек в 2016 году до 15 человек в 2018 году. Анализ персонала ООО «СтальЛайн» по стажу работы в 2016-2018 гг. представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Динамика и структура персонала ООО «СтальЛайн» по стажу работы в 2016-2018 гг., чел.

Наименование показателя	2016г	2017г	2018г	Темп роста 2018 г. / 2016 г., %
1	2	3	4	5
Менее 1 года	4	3	2	50,0
От 1 года до 5 лет	7	8	11	157,1

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5
От 5 лет до 10 лет	8	9	12	150,0
От 10 лет до 20 лет	5	6	7	140,0
От 20 лет и более	4	5	6	150,0
Всего	28	31	38	135,7

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что в ООО «СтальЛайн» самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы от 5 лет до 10 лет, так же значительную часть составляют работники со стажем от 1 года до 5 лет, по приведенным данным можно говорить о том, что в ООО «СтальЛайн» низкая текучесть кадров и стабильная численность работников.

В таблице 2.8 представлены показатели неэффективного использования рабочего времени персоналом ООО «СтальЛайн» за 2016-2018 годы (в целом по всем категориям персонала). Показатели сгруппированы по данным табелей учета рабочего времени сотрудников ООО «СтальЛайн».

Таблица 2.8 - Показатели неэффективного использования рабочего времени в ООО «СтальЛайн» за 2016-2018 годы

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018г.	Откл., +/- 2018	
				2016	2017
Прогулы (чел./час.)	62	64	64	2	0
Опоздания на работу (чел/час.)	16	18	19	3	1

Простои (час.)	156	201	213	57	12
Сверхурочно (чел./час.)	300	316	318	18	2

Из представленных в таблице 2.8 видно, что за 2016-2018 годы увеличиваются прогулы на 2 чел/часа. Необходимо отметить, что прогулы, в основном, были допущены сотрудниками хозяйственного отдела.

Сотрудники, допустившие прогулы, были уволены из ООО «СтальЛайн».

Также за период анализа увеличились опоздания на работу (фиксировались опоздания сотрудников в 15-60 минут) и простои (в основном простои касаются работы банно-прачечного комплекса). Простои были обусловлены неполадками банно-прачечного оборудования.

Таким образом, механизм управления персоналом ООО «СтальЛайн» начинается с процесса планирования кадрового состава в соответствии с производственными потребностями предприятия, затем, происходит поиск персонала, по средством размещения информации на сайте организации, но преимущественно поиск происходит внутри организации путем предложенных от сотрудников рекомендаций, таким кандидатам при отборе персонала, так же отдаются предпочтения.

Кадровая политика в ООО «СтальЛайн» ориентирована на настоящее и предназначена для решения немедленных деловых вопросов, её цель - привить определенные навыки сотрудникам. Обучение персонала в ООО «СтальЛайн» подразделяется на обязательное и добровольное. Все обучение проводится в пять этапов: анализ потребностей в обучении; планирование и подготовка, проектирование; курсы развития; проведение обучения; оценка влияния реализации обучения.

Поддерживается строгое соблюдение всех этапов, потому, что если пропустить хотя бы один этап, качество образования значительно снижается.

Необходимость обучения определяет линейный контроль руководства, который организует процесс обучения для своих подчиненных.

Обучение персонала проводится организацией в соответствии с планом, утвержденным директором. Основная задача подготовки специалистов - повышение квалификации всех сотрудников, заключается в том, чтобы повысить уровень профессионализма работников ООО «СтальЛайн». Обучение и повышение квалификации персонала в ООО «СтальЛайн» за 2016-2018гг. представлено в таблице 2.9.

Анализ данных таблицы 2.9 показывает, что обучаются и повышают квалификацию, в основном, руководители и специалисты, что связано тем, что они могут передать полученную информацию во время прохождения обучения ниже стоящим сотрудникам.

Таблица 2.9 - Обучение и повышение квалификации персонала в ООО «СтальЛайн» за 2016-2018 гг., чел.

Категории персонала	2016 г	2017 г	2018 г
Руководители	2	1	2
Специалисты	1	1	1
Рабочий персонал	-	1	2
Всего	3	3	5

В 2018 году финансовую помощь получили 8 процентов всех работников. В дополнение, пенсионерам – бывшим сотрудникам организации, была оказана финансовая помощь на сумму 160 000 рублей.

– работники организации, которые добились хороших результатов в выполнении задач, имеют возможность карьерного роста, занятие более высокой должности.

Таким образом, система управления персоналом в ООО «СтальЛайн» достаточно эффективная, тем не менее, имеет ряд недостатков, таких как недостаточно эффективная система адаптации персонала, недостаточное использование нематериальных стимулов, что говорит о том, что организации необходимы мероприятия, направленные на совершенствование

системы управления персоналом при внедрении нематериального стимулирования.

### 3 Разработка предложений по улучшению использования персонала ООО «СтальЛайн»

#### 3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации

Процесс управления адаптацией персонала - это нескончаемая последовательность взаимосвязанных шагов. Ведь адаптация сотрудника необходима не только в первое время его работы, она должна сопровождать его при его любых изменениях в трудовой деятельности.

В ООО «СтальЛайн» существует и действует программа по адаптации сотрудников. Но данная система требует совершенствования и имеет ряд проблем:

- неэффективная работа наставников, связанная с отсутствием мотивации, которая отражается в неудовлетворенности новых сотрудников их работой;
- отсутствие обратной связи с сотрудником после прохождения адаптации;
- отсутствие листа оценки сотрудника после прохождения адаптации.

Причиной низкого уровня работы наставников является отсутствие мотивации, как материальной, так и нематериальной, а также нормативных документов, регламентирующих их наставническую деятельность. Новым сотрудникам, в свою очередь, приходится самостоятельно выстраивать коммуникации с руководителями и коллективом, а это приводит к ухудшению прохождения социально-психологической адаптации.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что основной проблемой управления адаптацией персонала организации является устаревшая система наставничества и отсутствие обратной связи от новых сотрудников.

Для устранения данных проблем целесообразно проведение следующих мероприятий:

- создание Положения «О наставничестве»;

– создание листа оценки сотрудника по окончании адаптационного периода;

– отчет сотрудника о прохождении адаптации.

Наставничество - это форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников, а также контроль над выполнением должностных функций адаптируемого работника с регулярной передачей конструктивной обратной связи [9].

Положение о наставничестве - это документ, определяющий порядок организации и проведения работы по наставничеству на предприятии, права и обязанности наставника и закрепленного за ним сотрудника (стажера).

Положение «О наставничестве» дает возможность четко сформулировать цели и задачи наставников, порядок их отбора, показатели эффективности, систему мотивации и поощрений.

Помимо этого, в Положение будет включен стандарт общения наставника и нового сотрудника, а также лист оценки сотрудника по окончании его адаптационного периода и отчет данного сотрудника о самом процессе адаптации.

В ходе работы был проведен анализ типовых Положений о наставничестве. За основу был взят документ, находящийся на едином HR-портале. Данный документ адаптирован под объект исследовательской работы и полностью соответствует всем необходимым требованиям. Для включения Положения о наставничестве в работу необходимо согласовать его с начальником юридического отдела и менеджером по персоналу.

Помимо того, поскольку речь также идет о материальном стимулировании работников (наставников) целесообразно обсудить работу данного документа с руководителем финансового департамента.

Наставничество, безусловно, является сильным мотивационным фактором для сотрудников. Причем для обеих сторон. Для наставника это может отражаться в признании его профессионализма и заслуг перед организацией, а также в уважении коллектива и повышении своего статуса.

Для нового сотрудника - это, в первую очередь, ощущение того, что он не один, компания заботится о нем и делает все для его комфортной работы. Помимо прочего для новичка наставник - еще и пример того, как нужно вести себя в организации, как соблюдать ее ценности, строить свои отношения с коллективом.

Для полноты картины необходимо, чтобы сотрудник имел возможность дать себе оценку самостоятельно. Отчет сотрудника после прохождения адаптации может включать в себя следующие аспекты:

- данные о сотруднике (ФИО, отдел, должность);
- знания, умения и навыки, необходимые для данной должности, по мнению сотрудника;
- оценка самого себя по перечисленным знаниям, умениям и навыкам;
- вопросы, связанные с оценкой самого себя;
- цели и перспективы в работе;
- оценка факторов работы (содержание работы, занимаемая должность, заработная плата и т.п.).

Таким образом, разработка вышеперечисленных мероприятий позволит повысить эффективность системы адаптации сотрудников предприятия и в целом повлияет на само существование и успешное развитие организации. Помимо этого, разработка и внедрение Положения «О наставничестве», листов оценки и отчетов адаптируемых сотрудников даст возможность руководителям осуществлять контроль над деятельностью представленных работников, минимизировать конфликтные ситуации наставников и новых сотрудников и, в случае необходимости, принять дополнительные меры по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

В отличие от системы премирования, активизирующей в работнике стремление к качественному выполнению его основной и обязательной функции, система нематериальной мотивации должна быть направлена на повышение лояльности к организации, мотивации к успеху, а также на формирование в сотрудниках креативных качеств и инициативности.



В таблице 3.1 приведены предложения по внедрению нематериального стимулирования сотрудников ООО «СтальЛайн».

Таблица 3.1 - Элементы нематериальной мотивации сотрудников ООО «СтальЛайн»

Инструменты нематериальной мотивации	Достижимый результат
Организация корпоративных мероприятий (посещение кинотеатров, театра и т.п.)	Удовлетворение потребности родственности и повышение приверженности компании, развитие корпоративной культуры
Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом	Повышение сплоченности коллектива
Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн, и т. д.	Повышение степени удовлетворения потребности в существовании и корпоративном общении
Размещение фотографий лучших работников месяца на доске Почета, установленной в фойе, где их могут видеть коллеги, клиенты и деловые партнеры	Повышение удовлетворенности процессом труда
Поздравление на доске объявлений работников с днем рождения, государственными и корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбами, юбилеями и т.д.	Повышение сплоченности коллектива, осознание работниками своей значимости и востребованности
Ежегодное присуждение звания «Лучший работник года»	Повышение удовлетворения потребности, самовыражения, осознание работниками значимости своего вклада в общее дело

Увеличение числа совещаний директора с подчиненными, обеспечив участие сотрудников в принятии решений	Повышение стремления к достижению корпоративных целей, осознания значимости своего вклада сотрудниками, их причастности к интересам компании, обеспечение самовыражения и самореализации
---	--

Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья посредством спортивных занятий;
- повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;
- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению образования, продвижению по службе, самореализации через достижение высоких результатов работы и участие в делах предприятия;
- повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекорпоративных целей;
- развитие кадрового потенциала.

В связи с выявленными недостатками предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование системы входного контроля качества отдела складского учета: применение системы бонусов/штрафов (от размера премий) для мотивации работников отдела, задействованных в осуществлении контроля. Предлагаемая система бонусов для работников входного контроля представлена в таблице 3.2. Выдача бонусов позволит мотивировать работников к более ответственному отношению к организации входного контроля и выполнению своих должностных функций.

Таблица 3.2 – Система бонусов для работников входного контроля

Показатель	Размер бонуса/ штрафа (от размера премий) на 1 работника в месяц, тыс. руб.
1	2
Процент выявленного обоснованного брака, % от брака	
- до 30%	1,0

Продолжение таблицы 3.2

1	2
- до 70%	2,0
- до 100%	4,0
Пропуск брака, 20% от общего % брака	-1,5
Соблюдение времени входного контроля	1,0
Сокращение времени входного контроля	2,5
Несоблюдение времени входного контроля более чем на 20%	-1,5

Предлагаемая система мотивации работников отдела складского учета будет мотивировать работников стремиться к соблюдению технологии входного контроля, не допускать брак в производство, не делать ошибок в документации, что в свою очередь повысит качество их труда, что, непосредственным образом, отразится на качестве работы предприятия.

Таким образом, реализация мероприятий, основанных на выявленных резервах, позволит увеличить степень использования фонда рабочего времени за счет улучшения трудовой дисциплины, заинтересованности персонала в совершенствовании собственного процесса работы.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий, произведем расчет затрат на их внедрение.

Затраты на реализацию проекта по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО «СтальЛайн» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «СтальЛайн»

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. в год
Оформление доски поздравлений	2 000
Корпоративные мероприятия (3 мероприятия)	60 000
Организация спортивных мероприятий	20 000
Посещения театра, кино	16 000
Посещения бассейна	12 000
Тренажерный зал	24 000
Доска почета	10 000
Подарки лучшим работникам	15 000
Создание корпоративного сайта	40 000
Итого	199 000

Для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта составляется перечень всех проектных затрат и их совокупное распределение по всем периодам проекта, представленные в таблице 3.4.

Исходя из особенностей бюджетного финансирования, наиболее целесообразным представляется определить период планирования и расходования средств с января 2017 года по декабрь 2018 года, распределив средства пропорционально на весь 2019 год.

Таблица 3.4 - Затраты на реализацию и внедрение проекта совершенствования нематериальной мотивации в ООО «СтальЛайн», руб. в 2019 г.

Наименование статьи затрат	1	2	3	4	Итого

	квартал	квартал	квартал	квартал	
1	2	3	4	5	6
Оформление доски поздравлений	2 000				2 000
Корпоративные мероприятия	20 000	20 000	20 000		60 000
Спортивные мероприятия		20 000			20 000
Театр, кино			16 000		16 000
Посещение бассейна	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
Тренажерный зал	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
Доска Почета	10 000				10 000
Подарки лучшим работникам		15 000			15 000
Корпоративный сайт	20 000	20 000			40 000
Итого					199 000

По данным таблицы 3.4, можно сделать вывод о том, что разработка и внедрение проекта совершенствования системы нематериальной мотивации предприятию финансово посильна при правильном планировании доходной и расходной части бюджетной сметы.

Сумма в 199 000 рублей представляется наиболее оптимальной для достижения поставленных целей.

При условии внедрения запланированных мероприятий, нематериальная мотивация будет обеспечивать активное участие работников ООО «СтальЛайн» в разработке целей организации.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля рассчитаны в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
Затраты на выплату бонусов:	315

- выявления брака поступающих МТР, оборудования, основных средств	168
- за соблюдение или перевыполнение времени входного контроля	147
Всего затрат на реализацию мероприятия	315

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля составят 315,0 тыс. руб. на выплату бонусов сотрудникам.

Для увеличения среднечасовой выработки работников отдела, необходимо рассмотреть эффективность использования фонда рабочего времени посредством анализа баланса использования рабочего времени персонала отдела складского учета.

Изменение показателей использования фонда рабочего времени в результате реализации мероприятий, направленных на снижение сверхурочных, простоев, а также увеличение общей эффективности использования фонда времени работников отдела, представлено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Баланс использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета планируемого года

Показатель	План без учета мер	План с учетом мер	Изменение	
			+/-	%
Календарный фонд времени, дни	19345	18615	730	4,08
Отработано дней	11136	10280	-856	-7,69
Неявки по уважительным причинам, дни	8177	8328	151	1,85
Потери рабочего времени, дни	32	7	-25	-78,13
- прогулы	7	1	-6	-85,71
- целодневные внутрисменные	25	6	-19	-76,00

простои не по вине работника				
---------------------------------	--	--	--	--

В планируемом году после реализации мероприятий, ожидается повышение эффективности использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета.

Повышение эффективности использования фонда рабочего времени произойдет за счет снижения потерь рабочего времени на 78,13%.

Снижение потерь рабочего времени произойдет в результате снижения количества прогулов на 85,71% и целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 76%.

Среднее время работы одного работника в результате реализации мероприятий составит 8 часов или 0,44%, что отразится и на росте производительности труда.

Таким образом, мероприятия, направленные на увеличение производительности труда и оптимизации фонда рабочего времени позволят повысить результативность труда работников отдела складского учета ООО «СтальЛайн», что свидетельствует о повышении эффективности использования

## Заключение

Управление персоналом - это наука, и, как любая наука, она имеет набор своих основных понятий, законов и правил. Кадровая служба, которая осуществляет управление персоналом, используя эти основные понятия, это многофункциональная и необходимая часть большинства организационных структур.

Она отвечает за удовлетворение различных потребностей на рабочих местах, в том числе, за комплектование штатов, расчеты с персоналом, профессиональное развитие сотрудников, оценку эффективности, удержание персонала в компании, дисциплинарные взыскания и деловую этику.

Наконец, она принимает активное участие в обеспечении соблюдения законодательства и выступает в роли посредника между работником и предприятием при возникновении спорных вопросов.

ООО «СтальЛайн» зарегистрирована 21 января 2019 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Руководитель организации: директор Виляев Валерий Юрьевич. Основным видом деятельности является «Торговля оптовая бытовыми электротоварами».

Доходы от основной деятельности (выручка от реализации услуг) с каждым годом сокращается, в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло сокращение на 16 050,0 тыс. руб. Так же происходит сокращение прочих доходов. В 2018 г. прочие доходы составили 2 460,0 тыс. руб., что на 7 340 тыс. руб. меньше чем в 2017 г.

Полная себестоимость продаж в 2018 году уменьшилась на 19 003,0 тыс. руб. и составила 67 785,0 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения в ООО «СтальЛайн» составляет 1 613,0 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 4 997,0 тыс. руб. Таким образом, за анализируемый период произошло снижение прибыли до налогообложения на 3 384,0 тыс. руб. или на 67,7%.



Таким образом, механизм управления персоналом ООО «СтальЛайн» начинается с процесса планирования кадрового состава в соответствии с производственными потребностями предприятия, затем, происходит поиск персонала, по средством размещения информации на сайте организации, но преимущественно поиск происходит внутри организации путем предложенных от сотрудников рекомендаций, таким кандидатам при отборе персонала, так же отдаются предпочтения.

Кадровая политика в ООО «СтальЛайн» ориентирована на настоящее и предназначена для решения немедленных деловых вопросов, её цель - привить определенные навыки сотрудникам.

В планируемом году после реализации мероприятий, ожидается повышение эффективности использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета.

Повышение эффективности использования фонда рабочего времени произойдет за счет снижения потерь рабочего времени на 78,13%.

Снижение потерь рабочего времени произойдет в результате снижения количества прогулов на 85,71% и целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 76%.

Среднее время работы одного работника в результате реализации мероприятий составит 8 часов или 0,44%, что отразится и на росте производительности труда.

Таким образом, мероприятия, направленные на увеличение производительности труда и оптимизации фонда рабочего времени позволят повысить результативность труда работников отдела складского учета ООО «Стальлайн», что свидетельствует о повышении эффективности использования персонала предприятия.

## Список используемой литературы

- 1) Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.:ЭКСМО. 2015 – 32 с.
- 2) Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 (действующая редакция от 31.07.2016) // СПС «КонсультантПлюс».
- 3) Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебник для вузов / А.Н. Аверин. - М.: Флинта, 2017. - 420 с.
- 4) Андреева Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры :ежемес. журнал о культуре Вологодской области. – 2016. – № 9. – С. 70–77.
- 5) Богачева Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 6. – С. 55-61.
- 6) Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда : учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Перспект», электронная версия книги, 2016. -87с.
- 7) Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2016. - №8. - С.39-42.
- 8) Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб.для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 537 с.
- 9) Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2016. - 374 с.
- 10) Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. - 2016. - № 12. - С.21-28.

- 11) Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2016. - 341 с.
- 12) Кузнецов Ю. В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2016. - 365 с.
- 13) Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 234с.
- 14) Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии ЧП : учеб. Пособие / Р. Д. Курочкина - 2-е изд., стер. - М. : ФЛИНТА, 2016. - 166с.
- 15) Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 329 с.
- 16) Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2016. - 417 с.
- 17) Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2016. - 432 с.
- 18) Резникова О. С. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации // Наука без границ. - 2017. - № 3 (8). - С. 11-15.
- 19) Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 309с.
- 20) Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2017. - №278.- С. 81–84.