

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

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

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»)

Студент

Я.А. Сидорова  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Сидорова Я.А.

Тема работы: «Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина.

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Объект исследования – ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Предмет исследования – трудовой потенциал персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Методы исследования: статистическая обработка данных, аналитические методы, прогнозирование.

Краткие выводы по работе. На сегодняшний день одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности организаций является эффективное использование трудовых ресурсов, от потенциальных возможностей которых напрямую зависит возможность обеспечения для предприятия устойчивого развития в перспективе. Одновременно с чем в современной литературе, посвященной данной тематике, до сих пор не существует единого мнения по вопросам трактовки сущности трудового потенциала организации, методики его анализа, ключевых направлений развития, что обосновало актуальность темы бакалаврской работы.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения разработанных в работе мероприятий в деятельность по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 21 источника. Общий объем работы, без приложений, 47 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 23.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы трудового потенциала персонала организации .....	6
1.1 Сущность и структура трудового потенциала персонала организации .....	6
1.2 Показатели использования трудового потенциала персонала .....	14
Глава 2 Анализ трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» .....	19
2.2 Анализ трудового потенциала персонала организации .....	27
Глава 3 Разработка мероприятий по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» .....	35
3.1 Мероприятия по развитию трудового потенциала персонала.....	35
3.2 Оценка эффекта предлагаемых мероприятий .....	40
Заключение .....	42
Список используемых источников.....	45

## Введение

На сегодняшний день одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности организаций является эффективное использование трудовых ресурсов, от потенциальных возможностей которых напрямую зависит возможность обеспечения для предприятия устойчивого развития в перспективе.

Одновременно с чем в современной литературе, посвященной данной тематике, до сих пор не существует единого мнения по вопросам трактовки сущности трудового потенциала организации, методики его анализа, ключевых направлений развития, а в деятельности существенного числа отечественных организаций, как показывает практика, зачастую отсутствует понимание содержания, целесообразности обеспечения реализации указанного процесса, что обосновало актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

В экономической литературе существует множество точек зрения в сфере определения сущности потенциала организации. Так, общим вопросам содержания исследуемой посвящены труды А.И. Анчишина, Л.И. Абалкина, В.А. Котлова, В.Н. Авдеенко, С.А. Ищук, И.И. Лукинова, Э.Б. Фигурнова. Анализ содержания трудовой составляющей потенциала организации, его характеристикам и направлениям развития посвящены работы А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова и др. Проведенный анализ литературных источников показал, что категория трудового потенциала организации характеризуется целесообразностью более глубокого исследования ее сущности, структуры и подходов к анализу.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Представленная цель обусловила необходимость решения ряда задач:

- обобщить теоретические основы трудового потенциала

организации;

- проанализировать трудовой потенциал персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»;

- разработать мероприятия по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» и оценить эффект от их внедрения.

Объект исследования – ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Предмет исследования – трудовой потенциал персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Методы исследования, применяемые в работе, включают статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам определения сущности трудового потенциала организации, его структуры и методов анализа.

Информационная база представлена отчетной документацией ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» за 2017-2019 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения разработанных в работе мероприятий в деятельность по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 21 источника. Общий объем работы, без приложений, 49 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 23.

# **Глава 1 Теоретические основы трудового потенциала персонала организации**

## **1.1 Сущность и структура трудового потенциала персонала организации**

Современный период развития рыночных отношений свидетельствует о то, что наиболее успешными, характеризующимися эффективностью и результативностью функционирования, становятся организации с профессиональным гибким управлением, направленным, в первую очередь, на развитие собственного внутреннего потенциала, одной из важнейших составляющих которого является персонал и его потенциальные возможности в сфере трудовой деятельности. Иными словами, в настоящее время особое внимание, наряду с минимизацией затрат и максимизацией прибыли, стало также уделяться повышению показателей использования труда. В связи с чем особую актуальность приобрели выявления действенных инструментов развития трудового потенциала персонала организаций.

На сегодняшний день понятие трудового потенциала применяется в экономической и социологической науке для характеристики человеческого фактора в масштабах деятельности общества в целом или отдельной организации. Современные ученые, как правило, трактуют трудовой потенциал как развивающуюся в динамике, многоплановую категорию, отражающую скрытые возможности работников.

Для более полного определения категории трудового потенциала персонала организации целесообразно изначально определить сущность понятий «потенциал» и «потенциал организации».

Этимологически, термин «потенциал» определяется дополнительными возможностями, мощностью, силой. В широком смысле под потенциалом подразумевают источник возможностей отдельного человека или группы, средств, запаса при наличии возможности приведения их в действие и

использования для решения конкретных задач (достижения конкретных целей).

Относительно сущности потенциала организации в экономической литературе существует множество точек зрения, которые возможно объединить по следующему принципу (Рисунок 1).

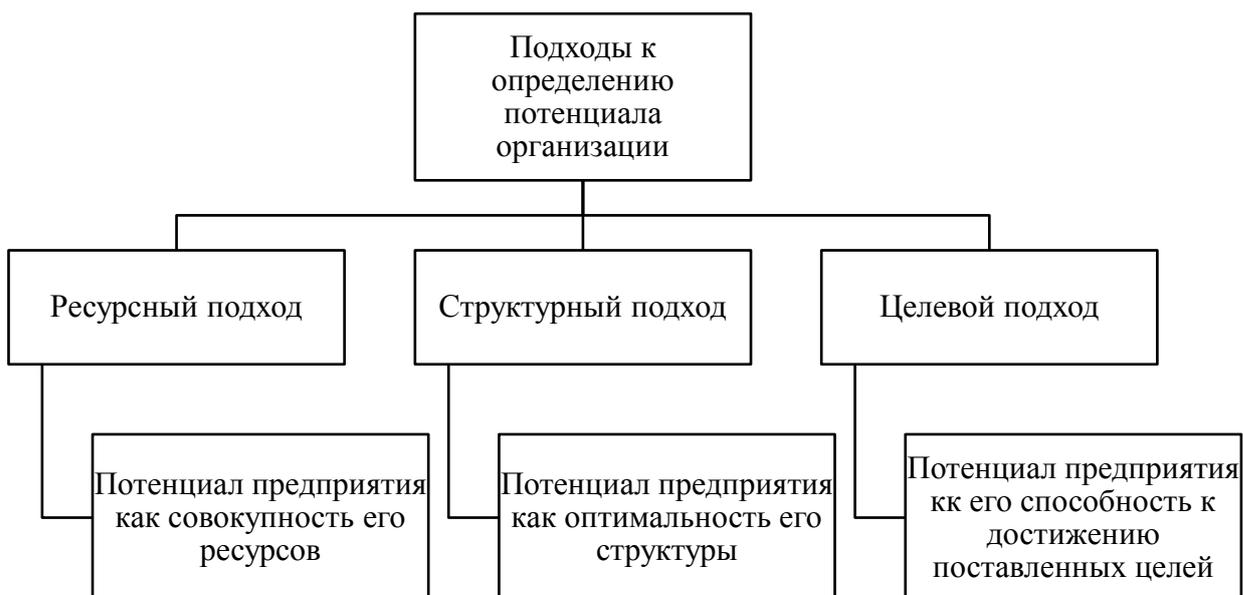


Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «потенциал организации»

Следует проанализировать каждый из представленных подходов.

Наиболее полно ресурсный подход к определению сущности потенциала организации освящен в трудах А.И. Анчишина, определившего потенциал организации комплексом ее ресурсов, принимающих в результате процесса производства форму факторов производства.

В свою очередь, Л.И. Абалкин, определяет потенциал организации как ее общую ресурсную характеристику, И.И. Лукинов – как качественные и количественные показатели ресурсов, А.Д. Черников - как совокупность ресурсов без учета хозяйственных связей между ними, образующихся в процессе производства [16].

Определенное отличие имеет подход Э.Б. Фигурнова, предлагающего рассматривать потенциал организации как специфику производственных ресурсов, а также их параметры, определяющие его максимальную производственную мощность.

В рамках структурного подхода потенциал организации предполагает рациональность структуры потенциальных возможностей и ресурсов организации. Так, к примеру, В.А. Котлов и В.Н. Авдеенко потенциал организации определяют как сложную систему производственных ресурсов, тесно взаимосвязанных между собой; С.А. Ищук – как многоэлементную, организованную изменяющуюся во времени и пространстве систему, элементы которой взаимосвязаны и выполняют конкретные функции в процессе производства продукции (услуг) [1].

Целевой подход предполагает определение соответствия ресурсов организации ее установленным целям. В частности, А.С. Федонин потенциалу придает значение степени соответствия комплекса ресурсов и профессиональных характеристик персонала, задействованного в производстве продукции (услуг), целям организации; Бердникова Т.Б. – способности средств труда предприятия к производству максимально возможного объема продукции (услуг) в течение конкретного периода (смена, сутки, квартал, год и т. д.) в соответствии с установленной производственной программой [21].

Изложенное выше позволяет определить потенциал организации как совокупность имеющихся у него ресурсов, резервов и возможностей их использования в процессе решения производственных задач для достижения поставленных целей функционирования.

Таким образом, трудовой потенциал организации в широком смысле возможно трактовать как предельную величину вовлеченности персонала в реализацию основных процессов организации (производство продукции, оказание услуг) с учетом психофизиологических особенностей, профессиональной компетентности, организационно-технических условий.

Одегов Ю.Г. предлагает рассматривать трудовой потенциал организации с точки зрения трех аспектов (Рисунок 2) [15].



Рисунок 2 – Сущность трудового потенциала организации по мнению Ю.Г. Одегова

В практическом использовании категории «трудовой потенциал», как правило, выделяют несколько уровней:

- трудовой потенциал индивида;
- трудовой потенциал организации;
- трудовой потенциал отрасли;
- трудовой потенциал государства [8].

При этом основополагающей, базовой единицей является трудовой потенциал работника, определяющий возможность формирования трудового потенциала каждого из вышестоящих уровней структуры трудового потенциала.

Наиболее широко распространенной в отношении сущности трудового потенциала работника является точка зрения А.Я. Кибанова,

характеризующего данную категорию как комплекс физических и духовных качеств индивида, обуславливающих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способности к достижению поставленных целевых показателей труда в конкретных условиях и самосовершенствованию [13].

Подход научной школы А.Я. Кибанова основывается на включении в качестве основных компонентов в трудовой потенциал работник следующих составляющих (Рисунок 3) [2], [9], [12].

Психофизиологическая составляющая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• состояние здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п</li> </ul>
Социально-демографическая составляющая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возраст, пол, семейное положение, др.</li> </ul>
Квалификационная составляющая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм</li> </ul>
Личностная составляющая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.</li> </ul>

Рисунок 3 – Структура трудового потенциала работника по мнению А.Я. Кибанова

Интегрированную из трудовых потенциалов работников структуры представляет собой трудовой потенциал организации. По мнению научной школы А.Я. Кибанова, трудовой потенциал организации заключается в возможном количестве и качестве труда, которым располагает трудовой коллектив организации на текущем уровне научно-технического развития [13]. Трудовой потенциал организации, имея значение конкретной формы материализации человеческой деятельности, понимается как рабочая сила, характеризующая совокупностью качественных и количественных параметров.

Структура трудового потенциала организации включает следующие элементы (Рисунок 4) [3].

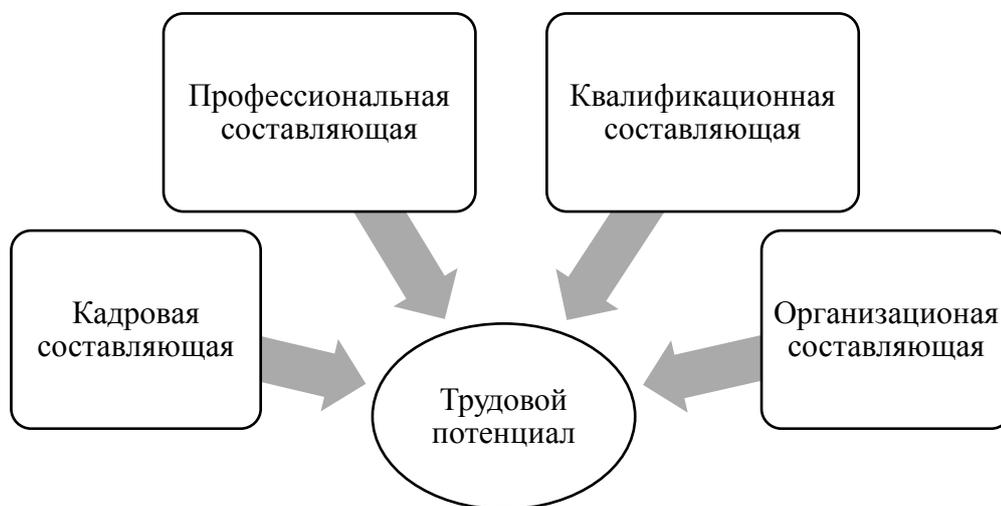


Рисунок 4 – Элементы трудового потенциала организации

Целесообразно более подробно рассмотреть каждый из представленных элементов.

1. кадровая составляющая – комплексный элемент, включающий имеющийся компетентный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки) и образовательный потенциал (познавательные способности);

2. профессиональная составляющая – наличие у персонала способностей к оперативной адаптации в условиях качественных изменений содержания труда вследствие влияния научно-технического прогресса и усложнения выполняемых функций;

3. квалификационная составляющая – уровень качественных изменений трудового потенциала (углубление знаний, приобретение новых умений, развитие навыков);

4. организационная составляющая – степень обеспечения дисциплины и культуры труда, характеризуемая согласованностью при выполнении трудовых функций, уровнем удовлетворенности работников результатами

собственного труда, мотивации и лояльности персонала [11].

Безусловно, на современном этапе развития экономики для организаций становится целесообразным применение нового подхода к определению сущности и значения трудового потенциала, принимая во внимание не только количественные, но и качественные его характеристики, что обосновывает актуальность вопроса эффективной организации процесса развития трудового потенциала персонала современных организаций.

Процесс развития трудового потенциала персонала организации возможно определить как приобретение новых качеств и свойств, способствующих его оптимизации и повышению эффективности в условиях значительной динамики условий среды функционирования [17].

Цель и задачи развития трудового потенциала персонала организации приведены на рисунке 5 [6].

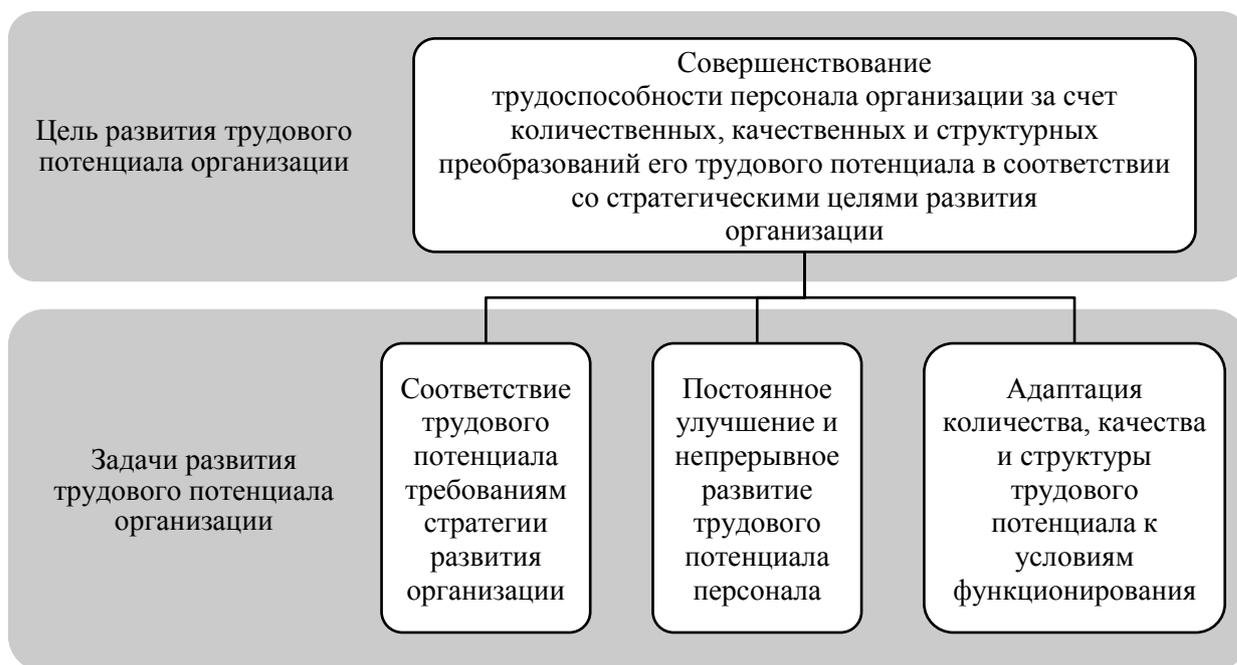


Рисунок 5 – Цель и задачи развития трудового потенциала персонала организации

Как правило, развитие трудового потенциала организации осуществляется по трем ключевым направлениям:

- реализация мер, ориентированных на количественные изменения трудового потенциала;
- реализация мер, ориентированных на качественные изменения трудового потенциала;
- реализация мер, ориентированных на структурные изменения трудового потенциала [4].

Общий алгоритм процесса развития трудового потенциала организации представлен на рисунке 6 [14].

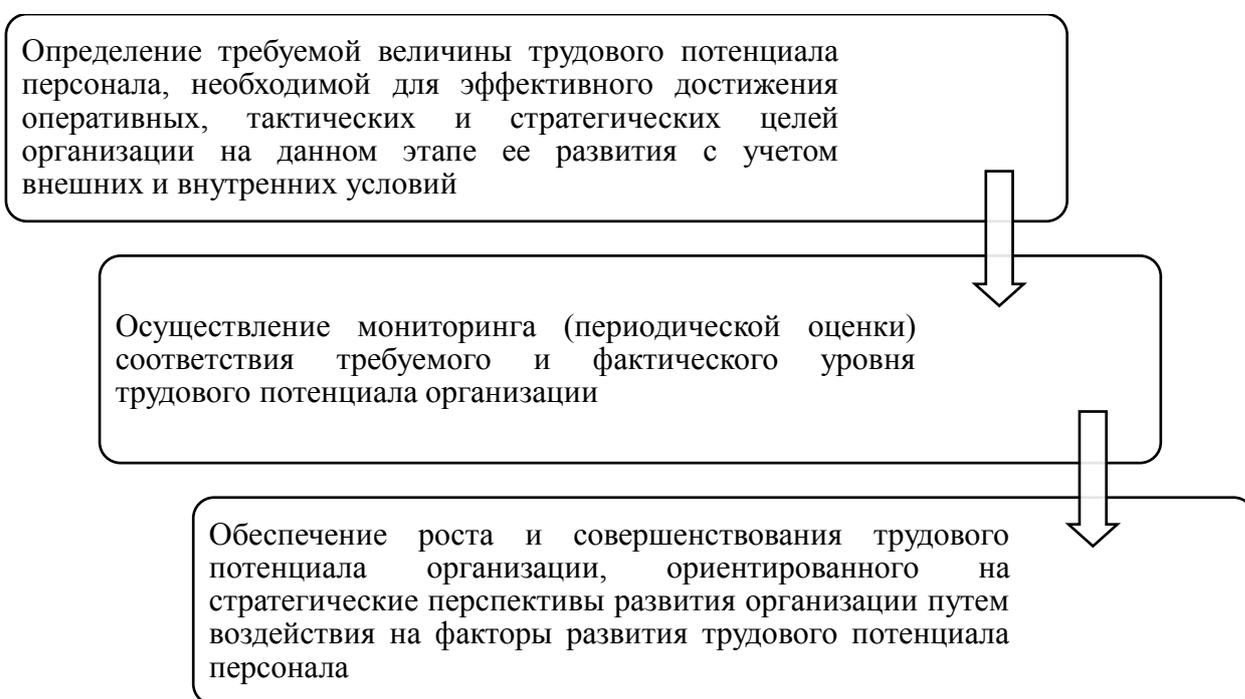


Рисунок 6 – Общий алгоритм процесса развития трудового потенциала персонала организации

Таким образом, трудовой потенциал, характеризующийся высокими способностями к развитию, имеет значение стратегически значимого фактора и обеспечивает организации условия для устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе.

## 1.2 Показатели использования трудового потенциала персонала

Как было указано ранее, на сегодняшний день для всех современных организаций особо актуальным является вопрос развития собственного трудового потенциала, наиболее оптимальные направления которого практически невозможно без проведения своевременного анализа исследуемой категории. В связи с чем целесообразно систематизировать основные показатели использования трудового потенциала персонала организации (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Основные показатели использования трудового потенциала персонала организации

1. Показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами характеризуют доли персонала в его общей структуре, обособленные по критериям пола, возраста, уровня образования, категориям занимаемых должностей и т.д. [19].

2. Показатели численности персонала являются основной количественной характеристикой трудового потенциала организации.

В процессе планирования штата работников организации, как правило, используют такие показатели, как списочная, среднесписочная и явочная численность работников.

Списочная численность включает всех работников, принятых в организацию на постоянной основе, сезонную и временную работу на срок от одного дня и более, учитывает фактически работающих, отсутствующих на рабочем месте по уважительной причине.

Определение среднесписочной численности работников организации в отчетном периоде осуществляется суммированием числа сотрудников списочного состава каждого дня отчетного месяца с учетом праздничных (нерабочих) и выходных дней (численность равна списочной численности предшествующего рабочего дня) и последующим делением на количество календарных дней в отчетном месяце.

Среднесписочная численность работников в квартале, полугодии, году определяется суммированием помесечной среднесписочной численности и делением результата на количество месяцев в периоде (на три – за квартал, шесть – за полугодие, двенадцать – за год).

Явочная численность характеризует количество работников, ежедневно находящихся на рабочем месте для обеспечения функционирования основных процессов организации.

Следует отметить, что численность персонала является показателем, отличающимся особой динамикой ввиду постоянной ротации штата организации: фактов увольнений, приема работников, их перемещения

внутри организации. Данные факты обуславливают необходимость оценки показателей оборота кадров.

Коэффициент оборота по приему определяется отношением количества принятых в отчетном периоде работников к среднесписочной численности; коэффициент оборота по выбытию – отношением количества уволенных в отчетном периоде работников к среднесписочной численности.

Расчет общего коэффициента оборота кадров рассчитывается отношением суммы числа принятых и уволенных в отчетном периоде работников к их среднесписочной численности в данном периоде [10].

Также при формировании количественной характеристики персонала организации важное значение имеет значение коэффициента текучести, определяемого отношением суммы уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала за отчетный период.

3. Показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы.

Производительность труда рассчитывается отношением выручки, полученной организацией за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за тот же период, и характеризует объем произведенной в стоимостном выражении продукции (оказанных услуг) одним работником за отчетный период.

Среднегодовая заработная плата определяется отношением годового фонда заработной платы к среднесписочной численности работников и отражает среднюю сумму оплаты труда одного работника за отчетный период [18].

Расчет данных показателей позволяет определить тенденции их изменения и степени взаимообусловленности с целью выявления зависимости уровня мотивации работников (показатель производительности труда) от получаемого дохода в виде заработной платы.

4. Показатели фонда рабочего времени характеризуют эффективность использования персоналом организации бюджетного рабочего времени.

Так, бюджетный фонд рабочего времени одного работника устанавливает среднюю продолжительность времени, которое необходимо отработать сотруднику в плановом периоде, с учетом среднего количества явочных дней одного сотрудника и средней продолжительности каждого из них.

Иными словами, в структуру фонда рабочего времени среднесписочного работника включены показатели количества:

- праздничных и выходных дней;
- номинального табельного фонда дней;
- календарного фонда дней;
- законодательно установленных и планируемых нерабочих дней (очередные и дополнительные отпуска; декретные отпуска; дни выполнения государственных и общественных обязанностей; учебные отпуска; длительность нахождения сотрудников на больничном);
- установленная (урочная) средняя продолжительность рабочего дня (с учетом перерывов для кормящих матерей, льготных часов для подростков);
- длительность планового эффективного фонда рабочих дней;
- величина планового эффективного фонда рабочего времени на одного работника [5].

Таким образом, анализ использования трудового потенциала персонала организации предполагает решение следующих задач:

- оценка трудового потенциала работников и претендентов на вакантные рабочие места;
- оценка результатов деятельности персонала организации.

Изложенное выше позволяет определить итоги проведенного исследования. В частности, в первом разделе бакалаврской работы:

- определена сущность трудового потенциала персонала организации (предельная величина вовлеченности персонала в реализацию основных процессов организации (производство продукции, оказание услуг) с учетом психофизиологических особенностей, профессиональной компетентности, организационно-технических условий);

- охарактеризованы ключевые элементы трудового потенциала персонала организации (кадровая составляющая; профессиональная составляющая; квалификационная составляющая; организационная составляющая);

- систематизированы показатели использования трудового потенциала персонала организации (показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами; показатели численности персонала; показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы; показатели фонда рабочего времени).

## **Глава 2 Анализ трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»**

Объектом исследования в бакалаврской работе является общество с ограниченной ответственностью «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» (сокращенное наименование ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ», далее – Общество), расположенное по адресу: Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Революционная, 13.

Общество зарегистрировано 23.08.2012 г. с присвоением ИНН 6321296865, ОГРН 1126320014358.

Основным видом деятельности ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» согласно ОКВЭД является 96.04 Физкультурно-оздоровительная деятельность.

Общество осуществляет деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ и является юридическим, что определяет для него следующие признаки:

- разделение уставного капитала на доли учредителей;
- наличие собственного имущества и учет его на балансе Общества;
- наличие права отвечать по своим обязательствам, выступать истцом и ответчиком в суде и т. д.

Основной целью деятельности ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» является получение прибыли.

Функционирования в сфере услуг определяет для организации ключевое значение ее персонала, штатная численность которого на 01.01.2020 г. составила 29 человек.

Эффективность деятельности персонала предприятия во многом зависит от оптимальности организационной структуры управления, уровней ее иерархии и связей элементов.

ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» характеризуется линейно-функциональной структурой управления, позволяющей обеспечивать качественное выполнения должностных обязанностей сотрудниками при едином подчинении функциональных подразделений директору фитнес-клуба (Рисунок 7).

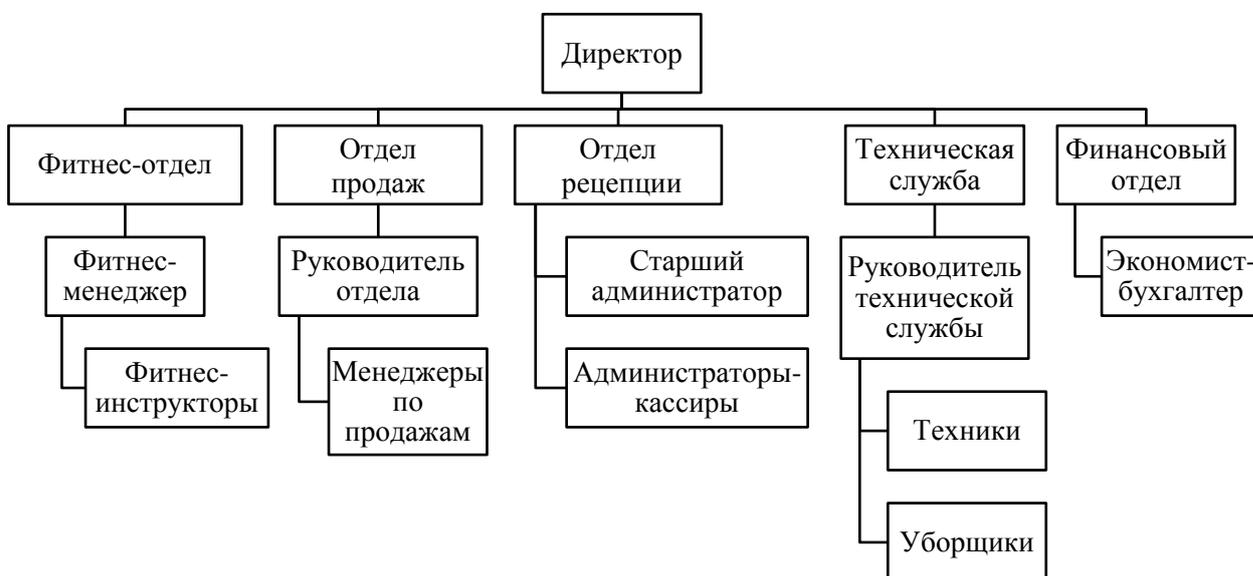


Рисунок 12 – Организационная структура ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»

Следует проанализировать назначение каждого из представленных элементов.

Общее руководство деятельностью Общества осуществляет директор, принимающий решения по ключевым направлениям развития организации.

К числу функциональных подразделений относятся:

1. Фитнес-отдел, координируемый фитнес-менеджером (разработка фитнес-программ, графиков работы тренеров и инструкторов, расписания занятий фитнес-клуба (как групповых, так и индивидуальных), проведение инструктажей и аттестации персонала отдела, контроль качества предоставляемых услуг).

В перечень должностных обязанностей фитнес-инструкторов включены следующие положения:

- проведение занятий фитнесом;
- групповая и индивидуальная работа с клиентами;
- организация и проведение фитнес-тестирования;
- реализация деятельности по развитию мотивации клиентов к саморазвитию и самосовершенствованию;
- фитнес-консалтинг.

2. Отдел продаж, руководитель которого несет ответственность за объем продаж фитнес-услуг и дополнительных услуг, а также за исполнения должностных обязанностей менеджерами по продажам, включающих:

- консалтинговую деятельность в сфере стоимости и содержания услуг фитнес-клуба;
- организация встреч с потенциальными клиентами;
- продвижение услуг фитнес-клуба на рынке услуг;
- online-работа с клиентами;
- разработка и реализация мероприятий по сохранению и расширению клиентской базы;
- совершенствование системы оплаты труда и определение мер по повышению мотивации сотрудников фитнес-клуба;
- ведение соответствующей отчетности.

3. Отдел рецепции представляет собой помещение для приема, регистрации, консалтинга и оформления необходимой документации клиента. Должностные обязанности старшего администратора отдела

рецепции включают:

- встреча клиентов и ведение их учета;
- документационное обеспечение работы с клиентской базой;
- обеспечение качественного обслуживания клиентов (оформление абонементов, клубных карт, прием оплаты; информирование о перечне услуг фитнес-клуба, квалификационном уровне сотрудников);
- координация работы с отделами и подразделениями организации;
- формирование отчетной документации о деятельности отдела рецепции;
- разрешение конфликтных ситуаций и т.д.

4. Техническая служба, руководитель которой несет ответственность за качественное выполнение должностных обязанностей техниками и уборщиками в сфере обеспечения надлежащего состояния технического инвентаря и материально-технической базы фитнес-клуба в целом.

5. Финансовый отдел в лице экономиста-бухгалтера, осуществляющего функции по формированию планов финансово-хозяйственной деятельности фитнес-клуба, подготовке бухгалтерской отчетности, определению себестоимости услуг, анализу основных экономических показателей функционирования организации и разработке направлений их оптимизации, выполнению функций кадрово-учетной работы.

Таким образом, возможно отметить, что структура управления исследуемой организации достаточно оптимальна для эффективного и качественного выполнения сотрудниками их должностных обязанностей.

Организационно-экономическая характеристика ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» наряду с анализом оптимальности его структуры управления предполагает также анализ динамики основных экономических показателей деятельности, данные для которого приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс.руб.	70004	67371	70245	-2633	96,24	2874	104,27
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	14782	15432	13568	650	104,4	-1864	87,92
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	55222	51939	56677	-3283	94,41	4738	109,12
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	42090	37985	46558	-4105	90,25	8573	122,57
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	13132	13954	10119	822	106,26	-3835	72,52
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	10506	11163	8095	657	106,25	-3068	72,52
7. Численность персонала, чел.	32	34	29	2	106,25	-5	85,29
8. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	10460	12150	11181	1690	116,16	-969	92,02
9. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.7)	2188	1982	2422	-206	90,59	440	122,2
10.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр8/стр7)	327	357	386	30	109,17	29	108,12
11.Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) ×100%	18,76	20,71	14,41	1,95	-	-6,3	-

Согласно данным таблицы 1, в 2017-2019 гг. отмечается относительная устойчивость выручки организации. Так, в 2017 г. данный показатель ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» составил 70004 тыс. руб. в 2018 г. незначительно снизился на 3,76% и составил 67371 тыс. руб., затем в 2019 г. увеличился на 4,27% и принял значение 70245 тыс. руб., определяясь общим ростом на 241 тыс. руб.

Однако противоположными направлениями изменения при этом характеризуется себестоимость продаж.

Так, в 2017 г. себестоимость продаж организации определена в размере 14782 тыс. руб., в 2018 г. отмечается увеличение данного показателя на 4,4% (650 тыс. руб.), в 2019 г. – значительное снижение на 12,08% (1864 тыс. руб.), что обусловило общее снижение себестоимости продаж на 1214 тыс. руб.

Динамика показателей выручки и себестоимости ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» представлена на рисунке 13.

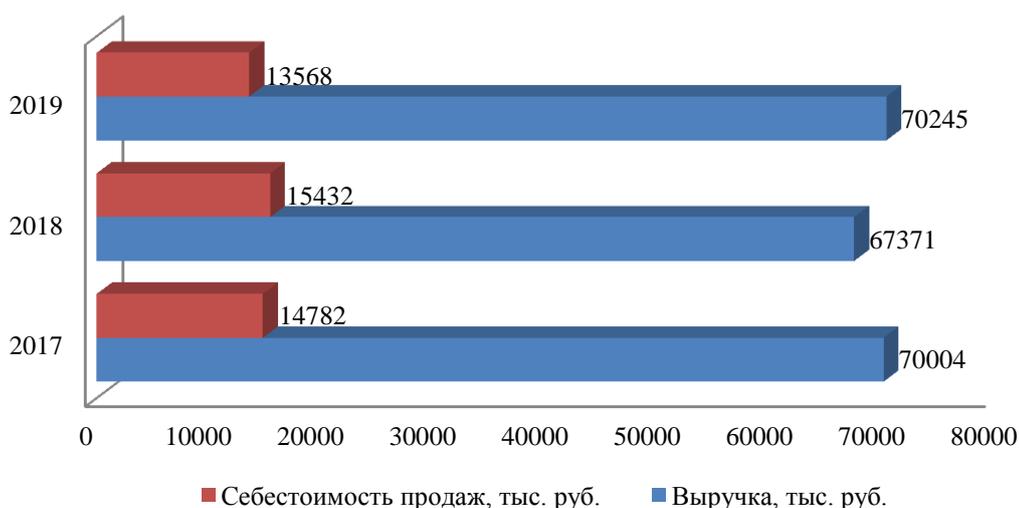


Рисунок 13 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» за 2017-2019 гг.

Положительным фактом в анализе основных экономических показателей деятельности ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» является рост показателя валовой прибыли: с 55222 тыс. руб. в 2017 г. до 56677 тыс. руб. в 2019 г.

Однако следует отметить значительное сокращение суммы прибыли от продаж и чистой прибыли организации. В частности, прибыль от продаж, характеризуемая в 2017 г. уровнем в 13132 тыс. руб. и ростом в 2018 г. на 6,26%, в 2019 г. резко снизилась до 10119 тыс. руб. (27,48%). Аналогичная динамика наблюдается и среди показателей чистой прибыли (Рисунок 14).

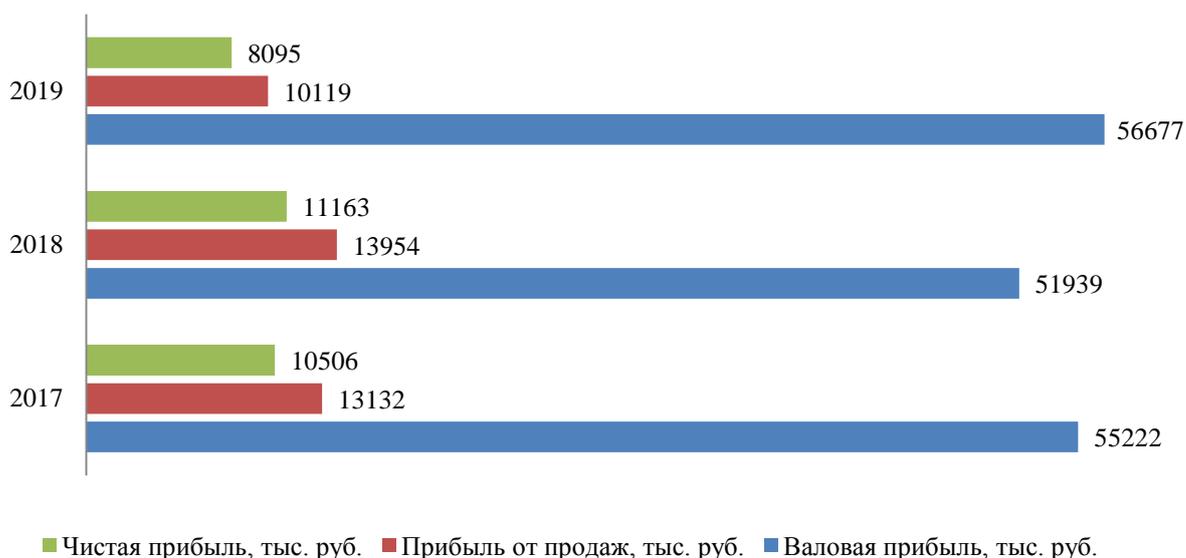


Рисунок 14 – Динамика прибыли ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» в 2017-2019 гг.

Приведенная тенденция изменения показателей прибыли от продаж и чистой прибыли обусловлена превышением темпов роста управленческих и коммерческих расходов в 2019 г. над темпами роста валовой прибыли организации. Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» отражена на рисунке 15.

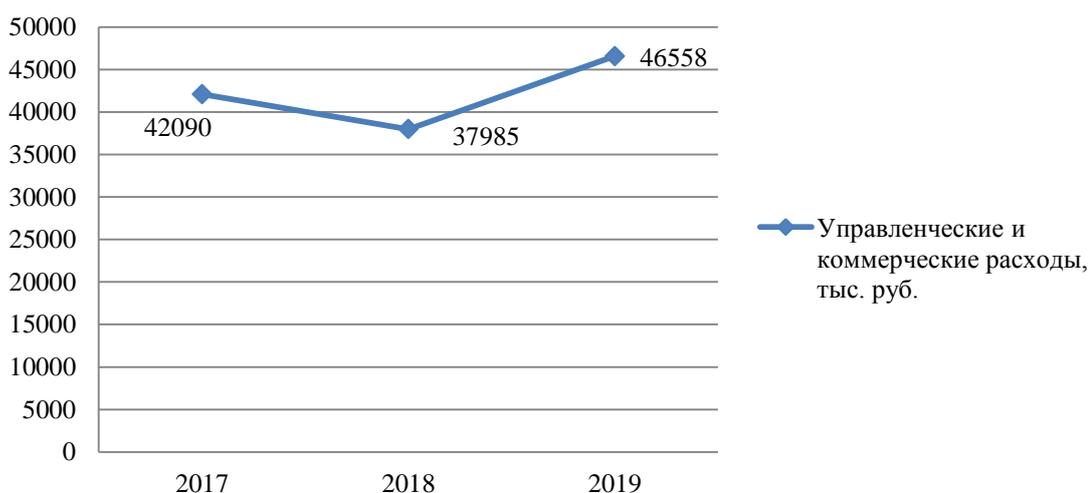


Рисунок 15 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» в 2017-2019 гг.

Отрицательная динамика отмечается также в показателях рентабельности продаж: в 2017 г. данный показатель характеризовался значением 18,76%, в 2018 г. – 20,71%, в 2019 г. – 14,41%, определяя существенное снижение на 6,3% (Рисунок 16).

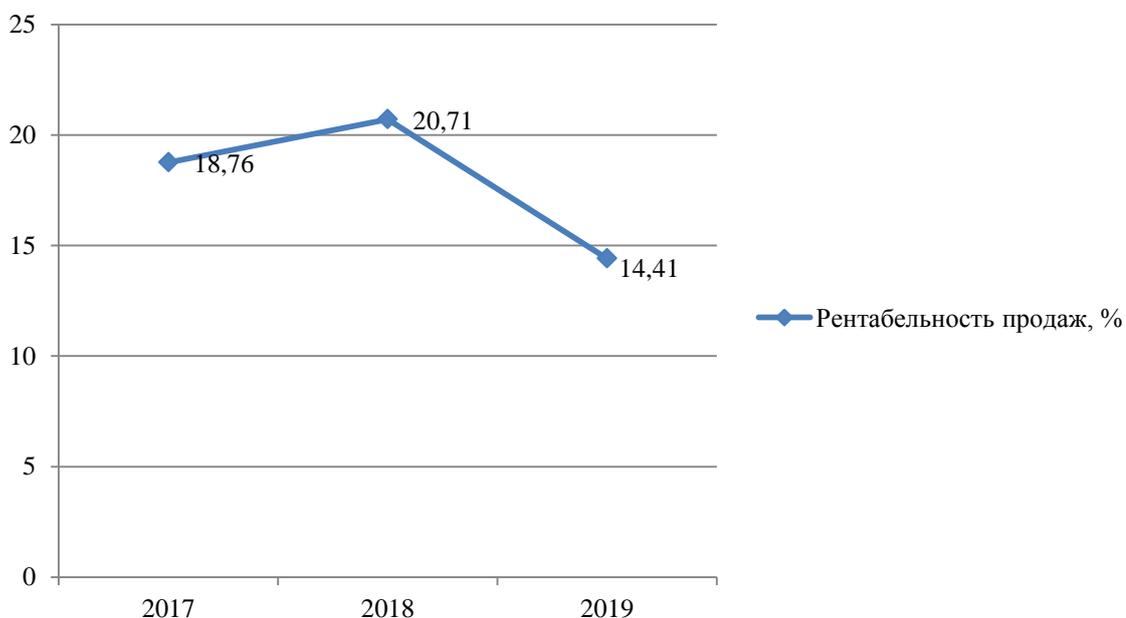


Рисунок 16 – Динамика рентабельности продаж ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» в 2017-2019 гг.

Таким образом, в исследуемом периоде 2017-2019 гг. отмечается общее увеличение таких показателей деятельности ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ», как выручка и валовая прибыль. Однако дальнейший анализ показал существенное снижение чистой прибыли и коэффициента рентабельности продаж организации, а также рост управленческих и коммерческих расходов, что определяет риск снижения эффективности деятельности фитнес-клуба, в связи с чем целесообразно обозначить направления ее улучшения, для чего, в частности, необходимо провести анализ трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» как ключевого фактора развития организации сферы услуг.

## 2.2 Анализ трудового потенциала персонала организации

Анализ трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» предлагается провести на основании расчета системы показателей, приведенных в п. 1.2 данной работы.

1. Показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

1.1. Согласно официальным данным, на 31.12.2019 г. штатная численность сотрудников фитнес-клуба составила 29 человек, в их числе 12 мужчин (директор, менеджер фитнес-отдела, 7 фитнес-инструкторов, руководитель технической службы, техники) и 17 женщин (58,62% общей численности персонала). Динамика структуры персонала по полу представлена на рисунке 17.

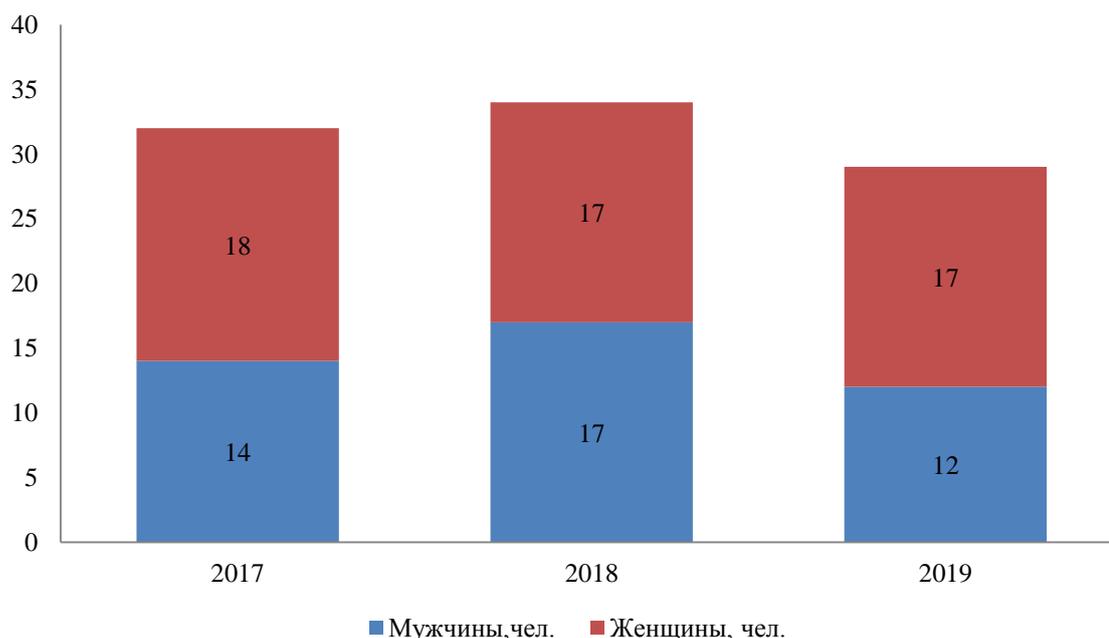


Рисунок 17 – Динамика структуры персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» в 2017-2019 гг.

Рисунок 17 свидетельствует об увеличении в структуре персонала фитнес-клуба мужчин, что обосновано увеличением уровня заработной платы фитнес-тренеров и расширением их штата, обосновавшими

повышение интереса специалистов в сфере физической культуры и спорта к получению вакантных должностей в фитнес-клубе.

1.2. Анализ структуры персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» по возрастному критерию.

Проведение оценки структуры персонала по данному параметру обусловлено определением в его составе доли персонала в возрасте, допускающем обучение и развитие, результаты которого, в частности, также определяют уровень трудового потенциала организации.

Так, возрастную структуру персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» за период 2017-2019 гг. возможно визуализировать следующим образом (Рисунок 18).

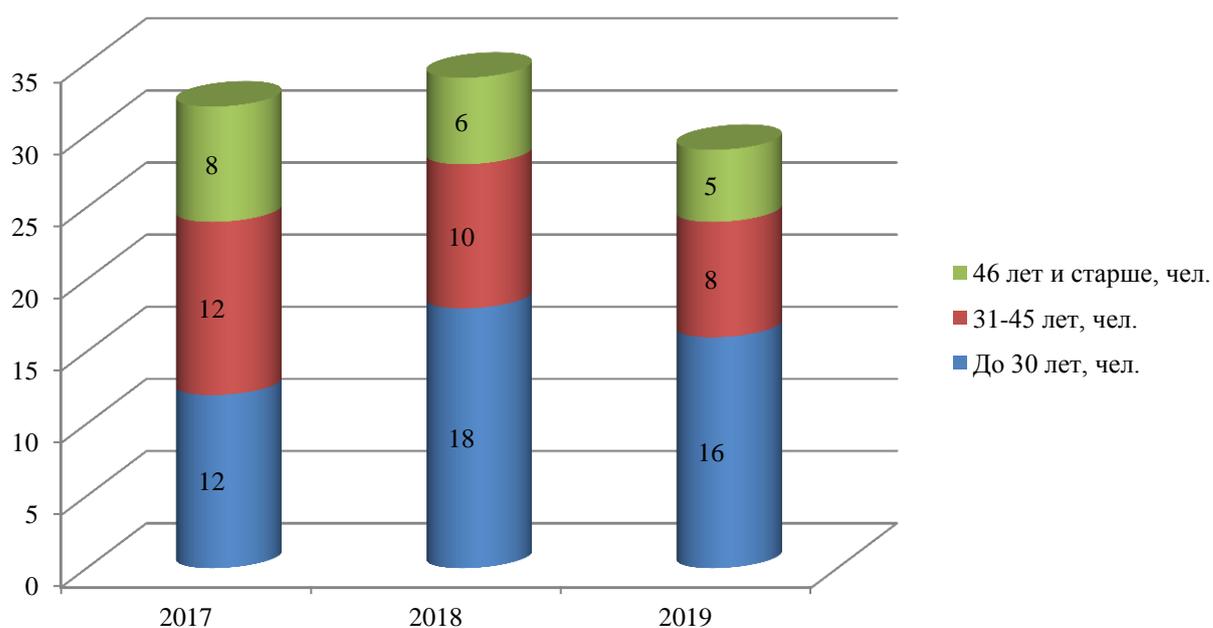


Рисунок 18 – Структура персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» по возрастному критерию, 2017-2019 гг.

Анализ представленных данных позволяет выявить позитивную динамику структуры персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» в связи с устойчивой тенденцией роста доли в ней работников в возрасте до 30 лет,

что, безусловно, является положительным аспектом ввиду специфики деятельности фитнес-клуба и в условиях высокой конкуренции в сфере услуг, где ключевым фактором эффективного функционирования является персонал. Преобладание в штатной численности персонала молодых специалистов также обуславливает наличие для организации значительных резервов развития сотрудников.

### 1.3. Анализ структуры персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» по категориям должностей.

Данные для анализа структуры персонала организации по категориям за 2019 г. приведены на рисунке 19.

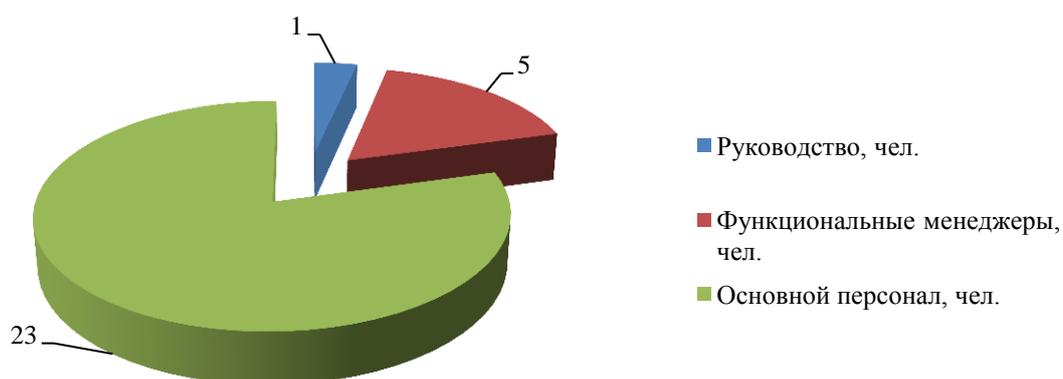


Рисунок 19 – Структура персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» по категориям, 2017-2019 гг.

Согласно приведенным данным, структура персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» на текущий момент является оптимальной, характеризуясь преобладанием основного персонала, занятого предоставлением услуг фитнес-клуба и обеспечением его нормального функционирования.

#### 1.4. Анализ структуры персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» по критерию уровня образования.

Данные для анализа структуры персонала организации уровню образования за период 2017-2019 гг. приведены на рисунке 20.

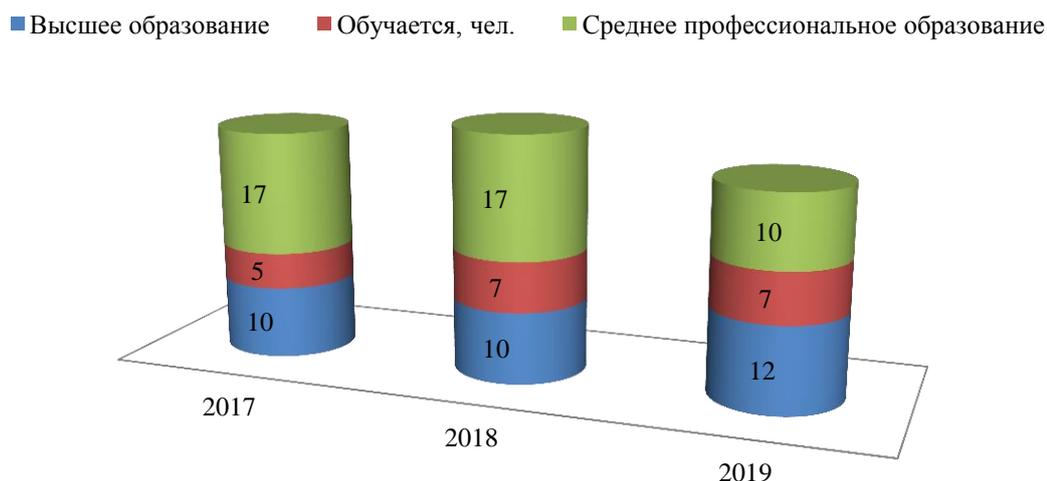


Рисунок 20 – Структура персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» по критерию уровня образования

Приведенные показатели свидетельствуют об улучшении качественных характеристик персонала организации ввиду увеличения доли в его структуре работников с высшим профессиональным образованием и находящихся в процессе его получения. Однако следует отметить, что на протяжении исследуемого периода не было фактов организации корпоративного или целевого обучения сотрудников, что может иметь значение фактора снижения мотивации и лояльности персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

#### 2. Показатели численности персонала.

Для анализа показателей использования трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» целесообразно также повести оценку его численности (Таблица 2).

Таблица 2 – Показатели численности персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Среднесписочная численность, чел.	32	34	29
Явочная численность, чел.	26	28	23

Таким образом, явочная численность персонала в 2017-2019 гг. составляет соответственно 26 человек, 28 человек, 23 человека и обусловлена количеством работников, ежедневно находящихся на рабочем месте для обеспечения функционирования основных процессов организации.

На следующем этапе необходимо рассчитать показатели движения персонала организации с учетом данных о принятых и уволившихся сотрудниках (Таблица 3).

Таблица 3 – Анализ движения персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Численность персонала, чел.	32	34	29
2. Принято, чел.	3	5	3
3. Выбыло, чел.	2	3	8
4. в т. ч. по собственному желанию, чел.	2	2	4
5. нарушение внутреннего распорядка, чел.	0	0	2
6. призыв в вооруженные силы РФ, чел.	0	1	2
7. повышение в должности, чел.	0	0	0
8. Коэффициент текучести, %	6,25	5,88	20,69
9. Коэффициент оборота по приему, %	9,38	14,71	10,34
10. Коэффициент оборота по выбытию, %	6,25	5,88	27,59
11. Общий коэффициент оборота, %	15,63	23,53	34,38

Согласно данным таблицы 3, возможно заключить, что деятельность ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» характеризуется высокими коэффициентами текучести и оборота кадров, существенно превышающими допустимые нормы. Данный факт, как правило, свидетельствует о низкой мотивации работников и отсутствии у них лояльности к организации.

3. Показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы.

Необходимые данные для анализа названных выше показателей приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	70004	67371	70245	-2633	96,24	2874	104,27
Численность персонала, чел.	32	34	29	2	106,25	-5	85,29
Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	10460	12150	11181	1690	116,16	-969	92,02
Производительность труда работающего, тыс. руб.	2188	1982	2422	-206	90,59	440	122,2
Среднегодовая заработная плата персонала, тыс. руб.	327	357	386	30	109,17	29	108,12

Так, в целом за период произошло увеличение суммы среднегодовой заработной платы персонала фитнес-клуба наряду с ростом его производительности. Однако, следует отметить, что в 2018 г., при сохранении положительной динамики среднегодовой заработной платы, наблюдается значительное снижение производительности труда персонала на 9,41%, что определяет несущественную зависимость мотивации персонала

ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» от уровня оплаты труда либо ее недостаточную величину для эффективного материального стимулирования работников.

#### 4. Показатели фонда рабочего времени.

Результаты расчета эффективного фонда рабочего времени персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет эффективного фонда рабочего времени персонала организации ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» в 2017-2019 гг.

Показатель	Единица измерения	Значение		
		2017	2018	2019
Численность персонала, из них	чел.	32	34	29
Календарный фонд времени	дни	365	365	365
Выходные и праздничные	дни	118	118	118
Календарные рабочие	дни	247	247	247
Неявки на работу	дни	0	0	0
Очередной отпуск	дни	28	28	28
Временная нетрудоспособность	дни	0	0	0
Эффективный фонд рабочего времени	дни	219	219	216
Продолжительность рабочего дня	часы	8	8	8
Эффективный фонд рабочего времени 1 работника	часы	1752	1752	1752
Всего		56064	59568	50808
Фактически отработанное время согласно учетной документации	часы	56064	59568	50808

Как видно из таблицы 8, на протяжении 2017-2019 гг. показатели фактически отработанного времени полностью соответствуют величине эффективного фонда рабочего времени.

Проведенный анализ показателей использования трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» позволяет отметить следующие позитивные аспекты:

– трудовой потенциал фитнес-клуба отличается наличием широких возможностей развития ввиду устойчивой тенденции роста доли работников в возрасте до 30 лет, сотрудников с высшим образованием или находящихся в процессе его получения, а также устойчивого увеличения величины среднегодовой заработной платы как фактора, направленного на повышение мотивации работников;

– преобладание в структуре персонала организации доли основных работников обуславливает оптимальность организационной структуры управления и обеспечивает качественное выполнение ими должностных обязанностей;

– на протяжении 2017-2019 гг. показатели фактически отработанного времени полностью соответствуют величине эффективного фонда рабочего времени.

Однако, наряду с указанными выше положениями, целесообразно выделить проблемные аспекты, выявленные в результате анализа показателей использования трудового потенциала персонала:

– на протяжении исследуемого периода отсутствуют случаи организации корпоративного или целевого обучения сотрудников, что может иметь значение фактора снижения мотивации и лояльности персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

– деятельность ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» характеризуется высокими коэффициентами текучести и оборота кадров, существенно превышающими допустимые нормы;

– в 2018 г., при сохранении положительной динамики среднегодовой заработной платы, наблюдается значительное снижение производительности труда персонала на 9,41%.

Данные факты обуславливают наличие резервов, а также обоснованную необходимость разработки мероприятий по развитию трудового потенциала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

## **Глава 3 Разработка мероприятий по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»**

### **3.1 Мероприятия по развитию трудового потенциала персонала**

В результате анализа показателей использования трудового потенциала персонала, проведенного в разделе 2 работы, были выявлены следующие проблемные аспекты в деятельности по работе с персоналом ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»:

- на протяжении исследуемого периода отсутствуют случаи организации корпоративного или целевого обучения сотрудников, что может иметь значение фактора снижения мотивации и лояльности персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

- деятельность ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» характеризуется высокими коэффициентами текучести и оборота кадров, существенно превышающими допустимые нормы;

- в 2018 г., при сохранении положительной динамики среднегодовой заработной платы, наблюдается значительное снижение производительности труда персонала на 9,41%.

Устранение обозначенных аспектов в рамках данной работы предполагается осуществить посредством следующих мероприятий.

Мероприятие 1. Организация корпоративного обучения сотрудников ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Практическая реализация данного мероприятия планируется за счет приобретения и внедрения платформы для корпоративного обучения iSpring, включающей учебный портал iSpring Learn и конструктор курсов iSpring Suite.

Ключевое преимущество iSpring заключается в возможности оперативного запуска корпоративного онлайн-обучения.

Преимущества платформы корпоративного обучения iSpring приведены на рисунке 21.

Конструктор курсов	<ul style="list-style-type: none"><li>• С помощью iSpring Suite можно создавать учебный контент: курсы, тесты, диалоговые тренажеры</li></ul>
Безлимитное хранилище	<ul style="list-style-type: none"><li>• В iSpring Learn можно загружать неограниченное количество файлов</li></ul>
Интеграция с другими сервисами	<ul style="list-style-type: none"><li>• iSpring Learn легко интегрируется с другими системами клиента через открытый API. Например, это может быть кадровая система или корпоративный портал</li></ul>
Быстрый запуск платформы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Платформу не нужно долго настраивать. Достаточно зарегистрироваться, загрузить курсы и пригласить пользователей</li></ul>

Рисунок 21 – Преимущества платформы корпоративного обучения iSpring

Общие характеристики платформы корпоративного обучения iSpring включают следующие аспекты:

1. Тестовый доступ. Возможность первичного пробного доступа на платформу возможно получить на официальном сайте разработчика путем заполнения электронной заявки.

2. Поддержка контента. Поддержка электронных курсов в iSpring осуществляется в формате SCORM – едином международном формате электронных курсов. Так, созданные в конструкторе iSpring Suite и размещенные на учебном портале iSpring Learn обучающие курсы создают возможность сбора детальной статистики процесса обучения.

3. Создание контента. Создание учебных курсов производится в конструкторе iSpring Suite – надстройке PowerPoint, определяющей возможность создания электронных курсов и презентаций, основанных на

интерактивных учебных занятиях, блоке тестовых заданий, диалоговых тренажерах, видеокурсах, электронных пособиях.

4. Управление пользователями. Регистрация пользователей осуществляется вручную менеджером по работе с персоналом, самостоятельно сотрудником организации либо посредством приглашения участников обучения через рассылку писем на e-mail. Имеется возможность объединения пользователей в группы (в частности, для работников ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» возможно создание групп «Фитнес-отдел», «Отдел продаж», «Отдел рецепции», «Финансовый отдел» - в соответствии с организационной структурой управления организации, также возможна более подробная детализация – в зависимости от программ обучения, целей обучения и иных параметров). Оповещение пользователей о начале обучения и расписании занятий также осуществляется через рассылку писем на e-mail.

5. Система отчетности. Возможности учебного портала iSpring Learn позволяют формировать несколько видов отчетных файлов, объединенных в укрупненные блоки (Рисунок 22).

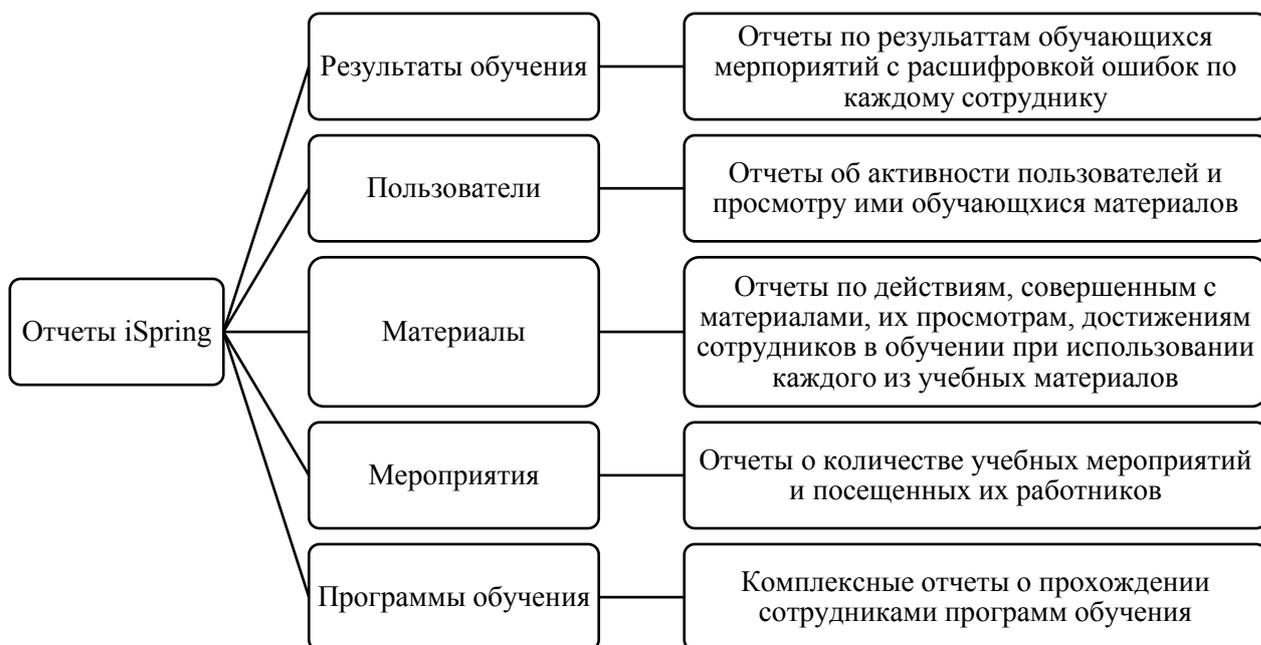


Рисунок 22 - Система отчетности iSpring

Таким образом, приобретение и внедрение платформы для корпоративного обучения iSpring создает для ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» запуск полного цикла обучения сотрудников с учетом специфики деятельности организации, что является одним из эффективных методов развития трудового потенциала организации.

Мероприятие 2. Введение в организационную структуру ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» должности HR-менеджера.

Как показал анализ организационной структуры ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ», в ней отсутствует подразделение (сотрудник), выполняющий комплекс функций по работе с персоналом организации, в частности, функции кадрово-учетной работы на экономиста-бухгалтера, а текущее выполнение должностных обязанностей работниками контролируется руководителями структурных подразделений. Иными словами, в ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» отсутствует объективная возможность развития персонала, повышения его мотивации и лояльности, что объясняет снижение производительности труда работников организации и высокий показатель текучести.

Данный факт в современных экономических условиях создает риск потери конкурентоспособности. В связи с чем в качестве мероприятия, определяющего условия для повышения трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ», предлагается введение должности HR-менеджера, выполняющего следующие функции:

- определение в потребности в персонале;
- организация и проведение поиска, подбора, отбора и адаптации сотрудников;
- определение способов повышения мотивации и лояльности персонала;
- организация обучения сотрудников и развития трудового потенциала персонала (в частности, работа с платформой для корпоративного обучения iSpring);

- разработка должностных инструкций, формирование технологических карт, локальных актов в сфере регламентации деятельности персонала;
- проведение аттестации и оценки персонала;
- кадровое делопроизводство, учет рабочего времени (приказы, табеля, графики и т.д.).
- анализ эффективности использования трудового потенциала персонала.

Таким образом, организационная структура ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» с введением должности HR-менеджера будет выглядеть следующим образом (Рисунок 23).

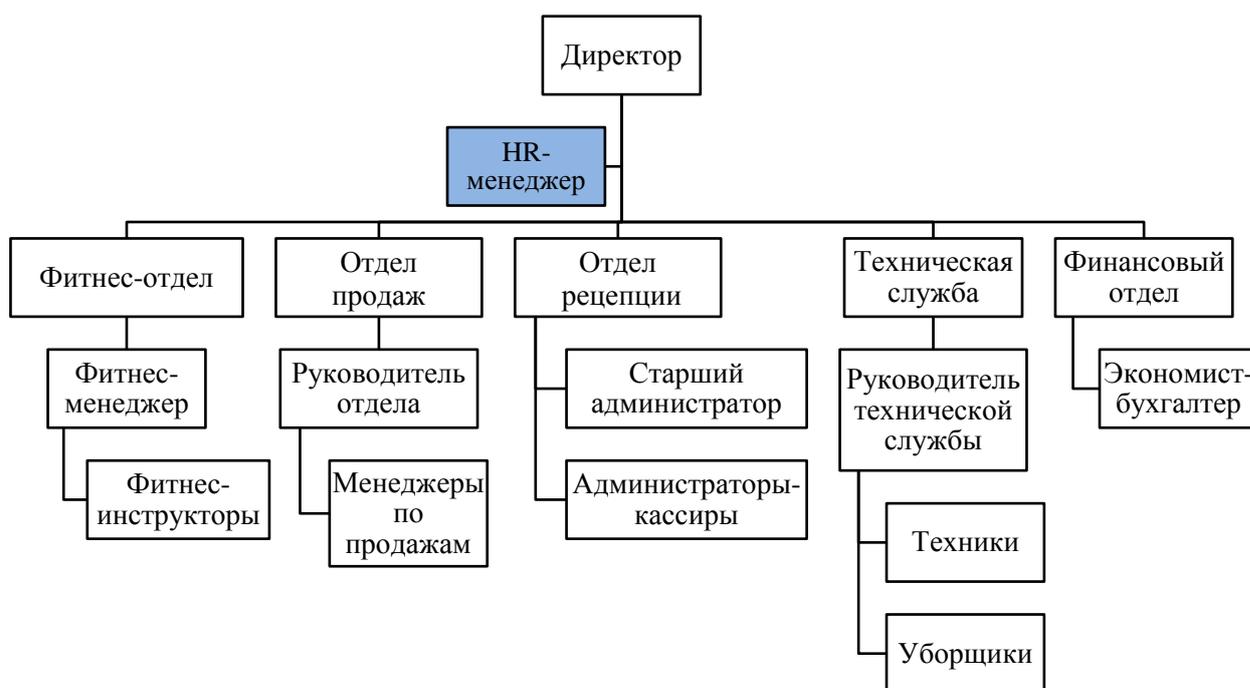


Рисунок 23 – Организационная структура ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» после введение должности HR-менеджера

Таким образом, предлагаемые мероприятия имеют значение основополагающих для формирования условий развития трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

### 3.2 Оценка эффекта предлагаемых мероприятий

Для определения экономической эффективности предлагаемых мероприятия по развитию трудового потенциала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» изначально необходимо определить затраты на их реализацию.

Стоимость приобретения и установки платформы для корпоративного обучения iSpring составляет 47,0 тыс. руб. с учетом обучения ответственного за работу с платформой сотрудника, которым станет HR-менеджер (должность также предлагается к внедрению в рамках данной работы).

Также необходимо определить сумму затрат на мероприятие по внедрению указанной выше должности в организационную структуру ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» (Таблица 6).

Таблица 6 – Расчет годовой заработной платы HR-менеджера организации ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ»

Статья затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Ежемесячная заработная плата HR-менеджера	20,0*12 мес. = 240
НДФЛ	2,6*12 мес. = 31,2
Платежи во внебюджетные фонды	6,0*12 мес. = 72
Итого	343,2

Планируется, что в случае внедрения предложенных мероприятий прирост производительности труда персонала, и, следовательно, выручки составит не менее 10% в год (объем выручки организации до реализации предлагаемых мероприятий (2019 г.) составил 70245 тыс. руб.).

Определить экономический эффект от внедрения мероприятий возможно по формуле (1):

$$\text{ЭЭ} = (V_{\text{план}} - Z_{\text{мер}}) - V_{\text{пп}} \quad (1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.;

$V_{\text{план}}$  – планируемый показатель выручки от реализации мероприятий;

$Z_p$  - затраты на реализацию мероприятий;

$V_{\text{пп}}$  - выручка организации за предыдущий период.

При этом планируемый показатель выручки определяется по формуле (2):

$$V_{\text{план}} = V_{\text{пп}} + V_{\text{пп}} \times \Delta V_{\text{план}} \quad (2)$$

где  $\Delta V_{\text{план}}$  – планируемый прирост выручки.

Планируемый показатель выручки от реализации составит:

$$V_{\text{план}} = 70245 + 70245 \times 10\% = 77269,5 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, экономический эффект от внедрения мероприятий составит:

$$\text{ЭЭ} = (77269,5 - 47,0 - 343,2) - 70245 = 6643,3 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, от внедрения предлагаемых мероприятий ожидается экономический эффект в сумме 6643,3 тыс. руб.

Реализация предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» определяет возможность получения социального эффекта, выраженного в следующих аспектах:

- улучшение квалификационных и компетентностных характеристик персонала;
- усиление мотивации и лояльности персонала;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, целесообразность мероприятий по развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» обоснована возможностью получения экономического и социального эффектов.

## Заключение

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий развитию трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Указанная цель определила ряд задач, подлежащих решению в рамках данной работы.

Так, в первом разделе бакалаврской работы:

- определена сущность трудового потенциала персонала организации (предельная величина вовлеченности персонала в реализацию основных процессов организации (производство продукции, оказание услуг) с учетом психофизиологических особенностей, профессиональной компетентности, организационно-технических условий);

- охарактеризованы ключевые элементы трудового потенциала персонала организации (кадровая составляющая; профессиональная составляющая; квалификационная составляющая; организационная составляющая);

- систематизированы показатели использования трудового потенциала персонала организации (показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами; показатели численности персонала; показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы; показатели фонда рабочего времени).

Во втором разделе бакалаврской работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» и проведен анализ основных организационно-экономических показателей организации за 2017-2019 гг., в результате которого установлено, что в исследуемом периоде отмечается общее увеличение таких показателей деятельности ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ», как выручка и валовая прибыль. Однако в дальнейшем отмечено существенное снижение чистой прибыли и коэффициента

рентабельности продаж организации, а также рост управленческих и коммерческих расходов, что определяет риск снижения эффективности деятельности фитнес-клуба.

Проведенный анализ показателей использования трудового потенциала персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» позволил отметить следующие позитивные аспекты:

- трудовой потенциал фитнес-клуба отличается наличием широких возможностей развития ввиду устойчивой тенденции роста доли работников в возрасте до 30 лет, сотрудников с высшим образованием или находящихся в процессе его получения, а также устойчивого увеличения величины среднегодовой заработной платы как фактора, направленного на повышение мотивации работников;

- преобладание в структуре персонала организации доли основных работников обуславливает оптимальность организационной структуры управления и обеспечивает качественное выполнение ими должностных обязанностей;

- на протяжении 2017-2019 гг. показатели фактически отработанного времени полностью соответствуют величине эффективного фонда рабочего времени.

Однако, наряду с указанными выше положениями, выделен ряд проблемных аспектов:

- на протяжении исследуемого периода отсутствуют случаи организации корпоративного или целевого обучения сотрудников, что может иметь значение фактора снижения мотивации и лояльности персонала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

- деятельность ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» характеризуется высокими коэффициентами текучести и оборота кадров;

- в 2018 г., при сохранении положительной динамики среднегодовой заработной платы, наблюдается значительное снижение производительности труда персонала на 9,41%.

Данные факты обусловили наличие резервов, а также обоснованную необходимость разработки мероприятий по развитию трудового потенциала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ».

Так, в рамках третьего раздела бакалаврской работы в качестве мероприятий по развитию трудового потенциала ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» предложено:

- организация корпоративного обучения сотрудников посредством приобретения и внедрения платформы для корпоративного обучения iSpring;
- введение в организационную структуру ООО «БОТЕК-ВЕЛНЕС ТОЛЬЯТТИ» должности HR-менеджера для повышения качества работы с персоналом организации.

Расчеты экономической эффективности и определение потенциального социального эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий обосновывают целесообразность предложенных мероприятий. Следовательно, задачи работы решены, цель достигнута.

## Список используемых источников

1. Авдеенко В.Н., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. М.: Экономика, 2017. 240 с.
2. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2018. 392 с.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом на предприятии. Учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. - М.: Экзамен, 2019. - 320 с.
4. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. М.: Инфра-М, Норма, 2016. 207 с.
5. Голубева Т. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Т.М. Голубева. М.: Academia, 2017. 208 с.
6. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. М.: Владос, 2018. 224 с.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 15.03.2020 г.).
8. Дейнека А. В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. М.: Дашков и Ко, 2018. 288 с.
9. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. М.: Аспект пресс, 2017. 352 с.
10. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. М.: ИНФРА-М, 2019. 352 с.
11. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2019. - 366 с.

12. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом / А. Я. Кибанов. М.: КноРус, 2019. 215 с.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом: уч. пос. / А.Я. Кибанов. М.: РГГУ, 2016. 239 с.
14. Красноженова Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. М.: ИНФРА-М, 2019. 160 с.
15. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. Москва: СИНТЕГ, 2017. 187 с.
16. Организационный потенциал предприятия : учебное пособие / сост. : В. Н. Лазарев, Е. В. Пирогова, М. В. Кангро. Ульяновск : УлГТУ, 2016. 190 с.
17. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. М.: КноРус, 2016. 208 с.
18. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. М.: Мн: Новое знание; Издание 5-е, 2017. 688 с.
19. Токсанбаева М. С. Социальные интересы работников и использование трудового потенциала / М.С. Токсанбаева. М.: Наука, 2016. 264 с.
20. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 15.01.2020 г.).
21. Федонин О.С. Потенциал предприятия: формирование и оценка : учеб. пособ. / О.С. Федонин. Изд.: КНЕУ, 2016. 316 с.