

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности труда персонала организации (на примере
ООО «Портал»)»

Студент(ка)

М.А.Сухачева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Сухачева Маргарита Александровна

1. Тема «Повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «Портал»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Информационную основу составили источники монографической литературы, нормативно-правовые документы, аналитические материалы исследуемого предприятия, а также результаты аттестации труда, проведенной на предприятии.

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации

1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности и показатели её измерения

1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации

1.3 Направления совершенствования эффективности труда персонала организации

2. Анализ состояния эффективности труда персонала ООО «Портал»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Портал»

2.2 Анализ и оценка факторов, определяющих и характеризующих эффективность труда персонала организации

3. Мероприятия по повышению эффективности труда персонала ООО «Портал»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1.Титульный лист;

2.Актуальность, цели и задачи исследования.

3.Основные экономические показатели деятельности организации;

4.Табличные данные по результатам технико-экономической характеристики организации

5.Графические данные по результатам технико-экономической характеристики предприятия

6.Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации;

7.Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «___» _____ 2016 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М.А.Сухачева

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Сухачевой Маргариты Александровны
по теме «Повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «Портал»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016	02.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М.А.Сухачева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Сухачева М.А.

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

Научный руководитель: к.п.н., доцент Никишина А. Л.

Цель исследования - повышение эффективности труда персонала на предприятии и разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала организации.

Объектом исследования является ООО «Портал», а предметом исследования – эффективность труда персонала.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - Актуальной проблемой в области совершенствования эффективности труда персонала организации является усложнение взаимосвязей между производственным и социальным аспектами трудовой деятельности. Задачи повышения производительности и удовлетворенности трудом носят сложный динамический характер и должны рассматриваться на одном уровне, так как решение возникающих противоречий между данными аспектами требует специального механизма разрешения и поиска компромиссов

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Портал».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка, из 50 источников и 2 приложений. Общий объем работы 70 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации	10
1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности и показатели её измерения	10
1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации.....	19
1.3 Направления совершенствования эффективности труда персонала организации	23
2 Анализ состояния эффективности труда персонала ООО «Портал»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Портал».....	28
2.2 Анализ и оценка факторов, определяющих и характеризующих эффективность труда персонала организации	32
3 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала	49
ООО «Портал».....	49
3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации	49
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	55
Таким образом, полученный экономический эффект является хорошим показателем целесообразности внедрения проекта предложенных мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.....	63
Приложения	69

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что одним из важнейших средств, необходимых для обеспечения успешной хозяйственной деятельности предприятия является повышение эффективности труда. В условиях рыночной экономики значительную роль играет повышение эффективности труда как элемента управления стабильностью экономического, технического и социального развития предприятия. Наличие взаимосвязи между эффективным использованием трудовых ресурсов и экономическими результатами предприятия предполагает систематическое сокращение удельного веса трудовых затрат, что увеличивает значимость работ по повышению эффективности труда. Достижение высоких результатов деятельности предприятия предусматривает выявление резервов повышения эффективности трудового процесса, разработку и осуществление мероприятий по повышению эффективности труда.

Цель выпускной квалификационной работы – повышение эффективности труда персонала на предприятии и разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала организации.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- провести исследование теоретических аспектов повышения эффективности труда персонала организации;
- проанализировать состояние эффективности труда персонала в ООО «Портал»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Портал».

Предмет исследования – эффективность труда персонала.

Теоретической и методической основой послужили труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам эффективности труда персонала на

предприятию, а также исследования резервов роста производительности труда. В основу бакалаврской работы положены исследования возможностей повышения эффективности трудового процесса, которые освещены в трудах А. Гастева, Б.М. Генкина, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, К.А. Кирсановой, Т. Леженкиной, А. Рофе, В.С. Серова, В.А. Складневской, В.А. Столяровой и других. Среди зарубежных ученых следует отметить труды М. Мескона, Х. Хирано и других.

Информационную основу составили источники монографической литературы, нормативно-правовые документы, аналитические материалы исследуемого предприятия, а также результаты аттестации труда, проведенной на предприятии.

Практическая значимость данной работы состоит в обосновании путей, а также методов повышения эффективности труда персонала на предприятии. Предложенные мероприятия позволят более рационально решать проблемы в сфере социально-трудовых отношений. Также практическая значимость бакалаврской работы определяется комплексным и системным характером, анализом существующих проблем, что дает возможность использования полученных выводов и рекомендаций для повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, содержит 19 таблиц, 7 рисунков и 2 приложения. Библиографический список литературы включает 50 наименований.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, анализируется степень разработанности проблемы, определяются цель и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования.

Первая глава бакалаврской работы посвящена теоретическим основам повышения эффективности труда персонала, определены роль эффективности труда персонала, проанализированы факторы и условия повышения эффективности труда персонала, а также рассмотрены методы изучения и нормирования трудовых процессов на предприятии.

Вторая глава посвящена анализу эффективности труда персонала в ООО «Портал». В данной главе представлена общая характеристика предприятия и его финансовое состояние.

И в третьей, заключительной главе, разрабатываются мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ООО «Портал» и оценивается их эффективность.

В заключении излагаются основные выводы и результаты бакалаврской работы.

1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации

1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности и показатели её измерения

Динамика производства характеризуется изменением разделения труда, расширением объема трудовых задач и функций. Трудовые ресурсы организации становятся неотъемлемой частью эффективной деятельности предприятия, так как выполнение производственной программы и финансовое состояние организации находятся в прямой зависимости от эффективного использования трудовых ресурсов. При изучении трудовых ресурсов конкретной организации необходимо правильно использовать методики определения и анализа состояния и эффективности использования рабочей силы.

Эффективность трудовой деятельности отражает соотношение объема производства материальных или нематериальных благ и совокупности затрачиваемых на это трудовых ресурсов. Рост эффективности труда определяется как рост произведенных благ без увеличения трудозатрат. Повышение эффективности труда определяется как постоянное совершенствование людьми экономической деятельности, производство больших благ при тех же или меньших затратах.

В современных условиях становится наиболее актуальной проблема поиска новой методологической матрицы управления персоналом и разработка принципиально новой концепции управления эффективностью, которая способна преодолеть существующие недостатки подходов к управлению трудовыми ресурсами предприятия. Проблематику эффективности трудового процесса необходимо рассматривать как основу достойного труда. Следует отметить, что категория эффективности труда намного шире традиционного обоснования его производительности. Л.А. Костин утверждал, что категория «эффективность труда» включает в себя социальные аспекты труда, в

частности, улучшение условий труда, повышение его безопасности, применение передовых приемов и методов труда, а также соблюдение режимов труда и отдыха [5].

Данный подход включает в данную категорию целый спектр новых задач и требует соответствующих концептуальных оснований. Таким образом, можно сделать вывод, что анализ эффективности труда требует обращения к стандартам достойного труда.

Эффективность труда основана на личностном росте индивида и непосредственно связана с качеством жизни и труда, без которых нет возможности обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие.

Категория эффективности труда тесно переплетается с производительностью труда, а зачастую и вовсе отождествляется. Но следует отметить, что их синонимичное употребление недопустимо, поскольку, во-первых, данное отождествление означает отказ от понятий, означающих самостоятельные экономические категории, во-вторых, затрудняет их осмысление и оценку.

Категория производительности труда имеет длинную историю осмысления и развития. Системное изучение вопросов, связанных с производительностью труда начинается в конце 20 вв. На различных этапах изучением данных вопросов занимались А.А. Богданов, П.П. Маслов, С.Г. Струмилин и т.д. Данные ученые ввели новые категории, а также началась масштабная дискуссия о сущности производительности труда и показателях ее измерения. П.П. Масловым был предложен термин «продуктивность труда». О.А. Ерманский и Г.Е. Завьялов рассматривали же термин «успешность труда». Рекомендации по повышению производительности труда содержатся в работах следующих ученых: Л.И. Абалкина, О.Т. Богомолова, Д.С. Львова, Н.Я. Петрякова, Е.Г. Ясина и многих других исследователей[6].

Введение в категорию производительности труда субъективных личностных факторов делает оценку эффективности труда более затруднительной. Оценка представляет собой определение полезности,

значимости определенного объекта. Существующие потребности – основные критерии оценки результата потребления полезного, в то время как осознание потребностей не всегда происходит на сознательном уровне, значит, оценка полезности может быть ошибочной. Ценности определяют характер и качество трудовой деятельности, так как формируют систему показателей оценки. Удовлетворенность результатами трудовой деятельности связана с тем, на основании каких предпосылок была определена ценность полученных результатов. По теории ожиданий В. Врума важно, чтобы работа вызывала удовлетворение, а размер вознаграждения соответствовал результатам труда [49].

Удовлетворенность каждого индивида зависит от качества жизни, а важной составляющей является качество труда. Исследования М. Тодаро, которые доказывают, что низкая производительность труда и низкий уровень жизни являются взаимно усиливающими качествами, подтверждают взаимосвязь данных понятий [4].

Наиболее часто используемые определения понятия «эффективность труда» представлены в таблице 1.1:

Таблица 1.1 - Наиболее известные определения понятия «эффективность труда»

Автор	Определение
Г.Э. Слезингер	Эффективность труда представляет собой социально-экономическую категорию, определяющую степень достижения той или иной цели, соотношенную со степенью рациональности расходования использованных при этом ресурсов.
Б.М. Генкин	Эффективность труда – категория, синтезирующая результативность выполнения всех функций живого труда (а не только функции изготовления продукции).
К.С. Ремизов	Эффективность труда характеризует уровень использования трудовых ресурсов с учетом выработки, затраченного времени и качества работы, а также затрат труда в расчете на одного работника.
Г.В. Савицкая	Эффективность труда это - плодотворность, эффективность производственной деятельности людей, измеряемая количеством продукции (благ, услуг), произведенной в единицу рабочего времени (час, смену, месяц, год), или величиной времени, затрачиваемого на единицу продукции.
И.К. Бондарь	Эффективность труда - это степень объема продукта труда (продукции, оборота, услуг) с учетом качества труда на единицу трудозатрат.

Таким образом, под эффективностью труда понимается интегральный динамичный показатель, который определяет сумму показателей производительности труда и качества труда. Рост эффективности труда обеспечивает повышение качества труда и, следовательно, качество жизни и служит мощным мотивом к трудовой деятельности [13].

К основным показателям, которые характеризуют состояние трудовых ресурсов, относят: численность работников на определенную дату, среднесписочную численность работников, структуру работников предприятия, коэффициенты оборота по приему и увольнению, текучести кадров, отклонение численности по категориям, экономия и перерасход по оплате труда.

Эффективность труда определяется следующими показателями: производительность труда, уровень расходов по оплате труда, соотношение темпов роста оплаты труда с темпами роста объема выпущенной продукции и темпами роста производительности труда [22].

К показателям социально-экономического развития и эффекта на предприятии относятся средняя сумма заработной платы на одного работника, уровень квалификации работников, уровень обеспеченности здравоохранением и т.д. Данные факторы влияют на показатели состояния и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Рассмотрим более подробно все показатели оценки эффективности трудовой деятельности.

Показатель численности работников на определенную дату определяет списочный состав работников организации. В основной деятельности в списочный состав включаются те работники, которые были приняты на работу на срок выше одного года. Данные сведения можно получить из статистической отчетности «Отчет по труду», строка «Списочная численность работников на начало отчетного периода». На основании вышеперечисленных показателей дается характеристика размеров численности сотрудников, а также значений темпов прироста. Для нахождения качественных показателей использования

рабочей силы необходимо рассчитать показатели среднесписочной численности, которая определяется за определенный период времени.

За месяц среднесписочная численность работников предприятия определяется как сумма числа работников по списку за все рабочие дни месяца и деления полученной суммы на число рабочих дней в данном месяце.

Среднесписочная численность за месяц определяется путем суммирования числа списочных работников за все рабочие дни месяца и делением полученной суммы на количество месяцев. При расчете среднесписочной численности за квартал – 3 месяца, при расчете за полугодие – 6 месяцев, при расчете за год - 12.

Структура работников предприятия характеризуется долей различных категорий в общей численности списочного состава работников, начисляемой в зависимости от целей исследования (доля производственных рабочих в общей численности работников, структура работников по стажу работы и т.д.)

Показатели структуры работников предприятия позволяют делать выводы о социальных изменениях, которые происходят на предприятии. Следовательно, увеличение удельного веса работников с высшим специальным образованием характеризует повышение уровня профессионализма и квалификации работников, а увеличение количества работников с большим стажем работы характеризует увеличение количества опытных работников и т.д. Следует отметить, что данные качественные изменения влияют на количественные и качественные показатели деятельности предприятия.

Важными показателями, характеризующими состояние трудовых ресурсов и влияющими на эффективность их использования, являются коэффициенты оборота по приему, увольнению и текучести кадров.

Коэффициент оборота по приему находится как отношение числа принятых на работу за отчетный период к среднесписочной численности работников предприятия (формула 1.1).

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{Ч_{\text{р.пр.}}}{Ч_{\text{сп.}}}, \quad (1.1)$$

где $Ч_{\text{р.пр.}}$ - количество работников, принятых на предприятие за отчетный период;

$Ч_{\text{сп.}}$ - среднесписочная численность работников на предприятии.

Данный коэффициент характеризует уровень работников, принятых на работу за отчетный период. Положительным увеличением данного показателя следует считать в том случае, если предприятие расширяет объем производства. Следует отметить, что необходимо рассчитать квалификационный уровень вновь принятых на работу работников, а также уровень отбора квалификационных кадров.

Вышеописанный коэффициент следует сравнивать с коэффициентом оборота по увольнению. Коэффициент оборота по увольнению ($K_{\text{об.ув.}}$) определяется как отношение числа уволенных работников по различным причинам ($Ч_{\text{р.ув.}}$) за отчетный период к среднесписочному числу сотрудников предприятия ($Ч_{\text{сп.}}$) и определяется по формуле 1.2:

$$K_{\text{об.ув.}} = \frac{Ч_{\text{р.ув.}}}{Ч_{\text{сп.}}} \quad (1.2)$$

Коэффициент оборота по увольнению показывает уровень уволенных работников по различным причинам за определенный период времени. Повышение уровня данного показателя может быть результатом сокращения производственных мощностей предприятия, плохой организации труда или низкой заработной платы и т.д. Высокое значение коэффициента оборота по приему в сравнении со значением коэффициента оборота по увольнению за определенный период времени характеризуется приростом рабочей силы за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров находится как отношение числа уволенных за прогулы, нарушение трудовой дисциплины или по собственному желанию к среднесписочному числу работников предприятия (формула 1.3).

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\text{Тек.кадр.}}{Ч_{\text{сп.}}}, \quad (1.3)$$

где Тек.кадр.- число работников предприятия уволенных за прогулы, нарушение трудовой дисциплины или по собственному желанию;

$Ч_{\text{сп.}}$ - среднесписочная численность работников на предприятии.

Увеличение значений вышеперечисленных коэффициентов отрицательно сказывается на эффективности использования рабочей силы, снижает производительность труда и качество производимой продукции, а также увеличивает расходы на подготовку кадров [9].

Производительность труда характеризует количество материальных благ, произведенных в единицу рабочего времени. Данный показатель определяется как отношение выпуска продукции в стоимостном и натуральном показателях к среднесписочной численности работников. Этот показатель является одним из важнейших показателей, который характеризует эффективность использования трудовых ресурсов и позволяет оценить хозяйственную деятельность предприятия в целом.

Различать следует среднечасовую, среднедневную, среднемесячную, среднеквартальную и среднегодовую выработки продукции (производительность труда).

Определение средней выработки осуществляется путем деления количества выработанной продукции за установленный период (час, день, месяц, квартал, год) на число отработанных за данный период человеко-часов.

Производительность труда является одним из основных показателей эффективности работы предприятия, который влияет на количественные и качественные аспекты выполняемой работы: объем реализованной продукции,

численность работников, фонд заработной платы, себестоимость продукции, уровень рентабельности и т.д. В большинстве случаев увеличение производительности труда приводит к экономии фонда оплаты труда и снижению себестоимости продукции.

Темп роста такого показателя, как производительность труда, согласно объективному экономическому закону об эффективности труда, должен быть выше темпов роста оплаты труда, численности работников предприятия и роста произведенных затрат.

Фонд оплаты труда представляет собой общую сумму денежных средств, которая предназначена и начислена для выплаты сотрудникам предприятия за определенный период времени. Следует отметить, что фонд заработной платы промышленно-производственного персонала и персонала, занятого в непромышленной сфере, различны.

При анализе фонда оплаты труда промышленного персонала выделяют оплату труда рабочих, ИТР, служащих, практикантов, младшего обслуживающего персонала и охраны. По данным категориям также различают их структуру, т.е. определенную долю заработной платы работников по категориям в общей сумме оплаты труда.

В структуре оплаты труда должен превышать удельный вес, а также темп роста заработной платы производственных рабочих. Темп роста данного показателя также необходимо сравнивать с темпом роста объемов производства, реализации продукции, а также уровнем производственных затрат. Основным фактором экономии фонда оплаты труда и снижения себестоимости является увеличение объемов производства и реализации продукции.

Средняя сумма оплаты труда на одного работника определяется путем деления суммы фонда заработной платы за определенный период на среднесписочную численность работников. Данный расчет может производиться как по всем категориям работников, так и по выборочным. На основании данного показателя можно сделать выводы об изменении социально-

экономического уровня работников предприятия и т.д. Данный показатель следует сравнивать со средней суммой оплаты труда на предприятиях, работающих в аналогичной отрасли. Кроме того показатель средней суммы заработной платы является одним из факторов повышения производительности труда в целом на предприятии, улучшения качества выпускаемой продукции, привлечения высококвалифицированных сотрудников для работы на предприятии.

Инвестициями в трудовые ресурсы являются проведение работы по подготовке высококвалифицированных кадров, что позволит добиться стабильности в кадровом составе, также необходимо иметь перспективный план подготовки и выдвижения молодых и способных специалистов. Данные инвестиции в дальнейшем окупятся за счет повышения эффективности производства.

Анализ численности работников предприятия является неотъемлемой частью эффективной работы предприятия. Численность работников определяет состояние трудовых ресурсов предприятия. Всесторонний анализ обеспеченности и эффективности использования работников должен занимать одно из ведущих мест в системе управленческого анализа предприятия в целом. К основным источникам информации о состоянии трудовых ресурсов на предприятии являются:

- 1) материалы управленческого учета и отчетности;
- 2) информация отдела кадров предприятия;
- 3) статистическая отчетность [31].

С помощью анализа численности работников определяется обоснованность бизнес-планов по численности и составу работников, экономию или излишки рабочей силы, рациональность расстановки кадров. В процессе анализа необходимо:

- 1) Определить показатели, которые характеризуют эффективность использования трудовых ресурсов предприятия за отчетный и базисный периоды, а также сравнить с плановыми показателями в бизнес-плане.

2) Определить и рассчитать динамику изменений показателей эффективности использования труда за последние несколько лет в действующих и сопоставимых ценах. Определить соответствие данных изменений требованиям современным закономерностям.

3) Определить и проанализировать факторы и причины, которые влияют на изменение показателей эффективности использования трудовых ресурсов.

4) Определить и проанализировать влияние на объем произведенной продукции изменение показателей эффективности труда и организации рабочего времени.

5) Разработать некоторые рекомендации для принятия управленческих решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Таким образом, при изучении и управлении трудовыми ресурсами необходимо владеть соответствующими методиками определения и анализа состояния эффективности использования рабочей силы. Для рассмотрения эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия необходимо знать, какие показатели характеризуют состояние, обеспеченность и эффективность использования [35].

1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации

Любой трудовой процесс протекает во времени, продолжительность отдельных трудовых операций зависит от предметов и орудий труда, применяемых в работе, а также от приемов и методов работы. При анализе эффективности труда персонала организации необходимо определить из каких элементов состоит затрачиваемое рабочее время, эффективно ли оно используется работниками, следовательно, трудовой процесс необходимо измерять.

Измерение эффективности труда персонала организации – определение затрат рабочего времени на выполнение конкретной работы, либо ее части. При

этом необходимо знать, объем не только фактических затрат, но и ожидаемых, так как они определяются с помощью нормирования труда [30].

Измерение эффективности труда осуществляется с помощью методов и способов изучения затрат рабочего времени. Данная классификация представлена в приложении А [28].

Метод непосредственных замеров времени позволяет полностью изучить трудовой процесс, измерить его продолжительность и получить достоверные результаты. Данный метод позволяет получить сведения о последовательности и длительности составных элементов трудового процесса, информацию об используемых приемах и методах труда. Метод непосредственных замеров времени дает возможность получить информацию не только о средних величинах, но и данные по отдельным операциям рабочим местам.

Основными видами наблюдений метода непосредственных замеров времени являются хронометраж, фотография использования времени, фотохронометраж. Они в свою очередь могут быть индивидуальными или групповыми (бригадными) в зависимости от той численности работников, за которыми проводится наблюдение.

Хронометраж – метод изучения затрат оперативного времени трудового процесса с помощью замеров продолжительности операций, осуществляемых при повторяющемся изготовлении каждой единицы продукции. При помощи хронометража можно определить резервы оперативной работы.

В зависимости от особенностей трудового процесса, целей и задач наблюдения, хронометраж может быть непрерывным, выборочным или цикловым. Непрерывный хронометраж имеет большое распространение во всех типах производства, так как все элементы выполняемой работы измеряются в строгой последовательности и дают подробные сведения о фактических затратах рабочего времени, причинах возникновения потерь.

Для исследования отдельных элементов трудового процесса используется выборочный хронометраж, основной целью его проведения является

определение времени вспомогательных действий при многостаночном обслуживании.

Существенным недостатком использования метода непосредственных замеров времени является большая длительность, трудоемкость и обработка полученных данных, а также невозможность исследования большой группы рабочих одним человеком.

Фотография использования времени представляет собой вид наблюдения, при котором изучаются затраты рабочего времени на выполнение той или иной работы или ее части, независимо от того, на что затрачено время. Целью является определение резервов повышения производительности труда, а также рационализации использования оборудования.

По количеству наблюдаемых объектов, а также форм организации труда фотографию использования времени подразделяют на фотографию рабочего времени, фотографию времени использования оборудования, фотографию производственных процессов, основным видом которых является маршрутная фотография.

Фотография рабочего времени используется для выявления недостатков в организации трудового процесса, последствия которых ведут к нерациональному использованию рабочего времени.

Маршрутная фотография – учет затрат рабочего времени, при котором наблюдатель не может видеть всех наблюдаемых работников с одного места, а также это изучение затрат работника, который движется по конкретному маршруту.

Помимо использования такого вида наблюдения как маршрутная фотография, также используется самофотография, которая представляет собой учет затрат рабочего времени, который проводится самим работником.

Фотография производственных процессов представляет собой одновременное изучение затрат рабочего времени работника и используемого оборудования. Основной целью данного вида наблюдения является

определение норм затрат трудового процесса, норм производительности оборудования и оптимальная организация труда.

Фотография рабочего времени не используется для нормирования оперативного времени, для этого используется такой метод изучения затрат рабочего времени, как хронометраж. Совмещение фотографии использования времени и хронометража называется фотохронометражем.

Фотохронометраж представляет собой способ изучения затрат рабочего времени, который основан на фотографии рабочего дня и хронометража, отдельные периоды рабочего времени фотография рабочего времени дополняется хронометражем. Отличительной особенностью и в то же время преимуществом является то, что за один промежуток времени можно получить данные об использовании рабочего времени, структуре оперативного времени эффективности используемых приемов и методов труда.

По способу наблюдения различают визуальные наблюдения с использованием измерительных приборов и автоматическую регистрацию процессов во времени. Визуальные наблюдения представляют собой ручную регистрацию полученных данных о затратах рабочего времени по показаниям измерительных приборов.

Автоматическая регистрация процессов во времени представляет собой запись трудового процесса без участия наблюдателя на специальные приборы, различают киносъемку, видеоманитную запись и оцилографическую запись. Данный способ наблюдения позволяет фиксировать не только время, но и сами процессы трудовой деятельности, что позволит анализировать трудовую деятельность одного или группы рабочих, сравнивать выполнение одних и тех же операций разными рабочими, анализировать причины простоев, а как следствие, оптимизировать организацию и нормирование труда работников [18].

Таким образом, наиболее важной задачей управления эффективностью труда персонала организации является оценка его деятельности. Оценка результативности труда персонала организации направлена на определение

уровня эффективности выполнения работы. Она характеризует способность оказывать влияние на деятельность соответствующего структурного подразделения организации. Определение методов оценки эффективности труда позволит определить наиболее эффективные направления совершенствования эффективности труда персонала организации [8].

1.3 Направления совершенствования эффективности труда персонала организации

Эффективность труда персонала организации напрямую влияет на обеспечение устойчивых конкурентных позиций в современном мире. Совершенствование эффективности труда персонала организации может проводиться по следующим направлениям (рисунок 1.1) [10].



Рисунок 1.1 – Направления повышения эффективности труда персонала организации

Совершенствование трудового процесса представляет собой комплекс функций и последовательность выполнения составных частей трудового процесса: операций, приемов, трудовых движений и действий. Особое внимание уделяется определению обоснованности числа операций и

последовательности выполнения, а также возможности совмещения операций во времени. Основными направлениями работы по совершенствованию трудового процесса являются:

- 1) сокращение количества операций;
- 2) совмещение операций во времени;
- 3) замещение сложных трудовых приемов более простыми, их оптимизация и рационализация;
- 4) увеличение удельного веса всех основных операций;
- 5) увеличение удельного веса машинных операций.

Совершенствование приемов и методов труда представляет собой повышение производительности посредством совершенствования приемов и методов труда, которые применяются на предприятии. Совершенствование приемов и методов труда может осуществляться по двум направлениям: рационализация труда и внедрение передового опыта.

Рационализация труда – создание новых, ранее не применяемых приемов и методов труда.

Внедрение передового опыта – определение прогрессивных приемов и методов труда, которые ранее применялись на предприятиях и их распространение среди сотрудников [15].

Совершенствование разделения и кооперации труда – внедрение таких форм труда, которые соответствуют культурно-техническому уровню работников, отвечают современным условиям и создают условия для постоянного роста качества и производительности труда. Совершенствование разделения и кооперации труда должно осуществляться в определенной последовательности. Сначала необходимо проанализировать и оптимизировать разделение труда, и лишь затем совершенствовать его кооперацию.

Одним из наиболее перспективных направлений является совмещение профессий, данное направление может повысить уровень квалификации исполнителей той или иной работы, сделает работу более ответственной. Для непродолжительных работ, преимущественно работ на конвейере используются

формы и методы труда, которые направлены на повышение активности работников на протяжении рабочего времени. Используется такая кооперация труда, при которой предполагается чередование производственных операций.

Укрупнение операций является одним из способов борьбы с монотонностью выполняемой работы и предполагает логически законченное изготовление продукции или полуфабриката, что повышает интерес работника к осуществлению трудового процесса [14].

Рационализация рабочих мест и совершенствование их обслуживания; повышения производительности можно добиться с помощью рациональной планировки рабочего места, оснащения каждого рабочего места средствами труда, а также своевременного и качественного обеспечения рабочих мест всем необходимым.

Основной целью организации и обслуживания рабочего места является создание таких условий трудовой деятельности, при которых повышение производительности труда не повлечет за собой увеличения физических затрат работников.

Основными направлениями организации и обслуживания рабочего места являются: оснащение рабочего места – успешная организация рабочих мест помимо основных средств труда требует соответствующей технологической и организационной оснастки, которая создает возможность более эффективного использования средств и предметов труда, рациональных приемов и методов трудового процесса; рациональная планировка рабочего места – размещение всех элементов производственного процесса в соответствии с принципами экономии производственных площадей и движений [28].

Совершенствование условий труда – улучшение и оздоровление труда посредством создания оптимальных санитарно-гигиенических, психофизиологических и эстетических условий трудового процесса.

Условия труда – совокупность факторов производственного процесса, в которой осуществляется трудовая деятельность работника, оказывающих влияние на трудоспособность и здоровье работника. Таким образом, условия

труда формируются под воздействием различных факторов и представляют собой комплекс различных по воздействию на работников элементов [15].

Совершенствование режимов труда и отдыха является составной частью организации труда и имеет как экономические, так и социальные цели. Режим труда и отдыха должен обеспечивать выполнение производственной программы предприятия, в то же время, снижая утомляемость работников, повышение уровня их здоровья, обеспечение высокой работоспособности на протяжении всего рабочего времени.

Укрепление дисциплины труда предполагает соблюдение распорядка рабочего дня, установленного на предприятии. Состояние трудовой дисциплины определяется степенью использования рабочего времени, отсутствием или наличием простоев по личным причинам. Нарушение трудовой дисциплины приводит к нарушению всего производственного процесса и может сказаться на результатах деятельности всего предприятия.

Совершенствование мотивации сотрудников и стимулирование труда предполагает анализ системы мотивация персонала, которая существует в организации. Первый этап заключается в сознании потребностей в совершенствовании мотивации труда, а также определении существующих проблем. На втором этапе руководство формулирует проблему, которую необходимо решить. Третий этап представляет собой исследование существующих систем мотивации на предприятиях аналогичной отрасли, после чего происходит процесс сравнения существующей системы мотивации в исследуемой организации. Четвертый этап определяет принципы дальнейшего совершенствования системы мотивации сотрудников предприятия, после чего проводится анализ структуры персонала по качественным и количественным показателям. На основе полученных данных определяется потребность в определённых категориях персонала, и приступают к разработке необходимой системы мотивации, затем организуются мероприятия по совершенствованию мотивации у сотрудников.

Структура мотивации трудовой деятельности включает в себя материальный, нравственный, идейный, опирающийся на определенные взгляды компании; содержательный – возникновение побуждений на основе содержания мотивы.

В качестве основных мотивов выступают престиж профессии, содержание трудовой деятельности, материальный аспект, возможность продвижения по службе и повышение квалификации, установление благоприятных взаимоотношений и степень гарантированности работы [21].

Планирование карьеры сотрудников, переквалификация кадров показывает, что зачастую работники предприятий не знают перспективы своей работы, пути карьерного роста, что свидетельствует о некачественной постановке работы с персоналом, об отсутствии планирования деловой карьеры работников. При определении направлений совершенствования эффективности труда персонала организации следует ориентироваться на характер выполняемых работ, условия труда определяются для каждого производства, цеха или участка, а также для каждого рабочего места [25].

Таким образом, можно сделать следующие выводы: в настоящее время появляются значительные изменения в сфере труда, они касаются как характера трудовой деятельности, так существования рынка труда. Данные преобразования протекают параллельно и оказывают значительное влияние друг на друга. Актуальной проблемой в области совершенствования эффективности труда персонала организации является усложнение взаимосвязей между производственным и социальным аспектами трудовой деятельности. Задачи повышения производительности и удовлетворенности трудом носят сложный динамический характер и должны рассматриваться на одном уровне, так как решение возникающих противоречий между данными аспектами требует специального механизма разрешения и поиска компромиссов [32].

2 Анализ состояния эффективности труда персонала ООО «Портал»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Портал»

Общество с ограниченной ответственностью «Портал» относится к ряду предприятий малого бизнеса, занимающих прочную позицию на рынке запасных частей в Самарской области.

Организация основана в 2007 году предпринимателем Севериным Виталием Николаевичем. С самого начала деятельности, ООО «Портал» сотрудничает с ОАО «АВТОВАЗ» и его поставщиками, являясь дилером ЗАО «Лада-Имидж». Занимается производством и оптовой продажей запасных частей, кузовов и авто компонентов к автомобилям марки ВАЗ.

Основным видом деятельности данной организации является производство и оптовая продажа запасных частей, кузовных агрегатов и авто компонентов к автомобилям отечественного производства. За время деятельности ООО «Портал» приобрело довольно развитую торговую сеть. Низкие цены, регулярность поставок, гибкая система скидок - это используемая в организации система привлечения клиентов [44].

Организационная структура ООО «Портал» представлена на рисунке 2.1.

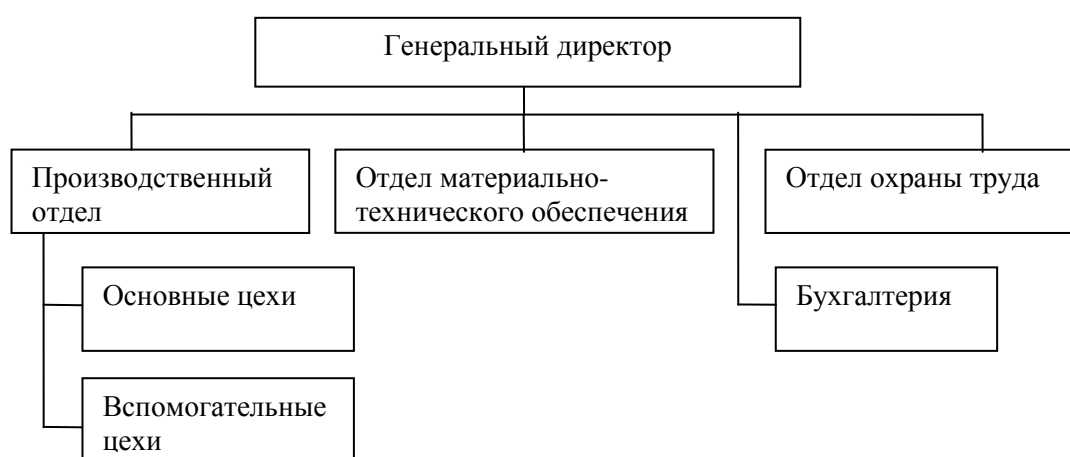


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Портал»

Производственный отдел является одним из основных структурных подразделений организации и подчиняется непосредственно генеральному директору ООО «Портал». Основной функцией сотрудников данного отдела является оперативное регулирование хода производства, обеспечения ритмичного выпуска продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок. Производственное подразделение включает в себя непосредственно основные цехи и вспомогательные – ремонтный, энергетический, транспортный.

Основные задачи кадрового обеспечения ООО «Портал» такие, как разработка кадровой политики организации и обеспечение организации необходимыми кадрами выполняет руководитель организации, так как численность предприятия менее 100 человек и наличие кадровой службы нецелесообразно.

Основными задачами отдела охраны труда являются организация работы по охране труда и пожарной безопасности, совершенствование системы управления охраны труда, а также координация деятельности структурных подразделений организации по обеспечению необходимых условий труда.

Отдел МТО является одним из наиболее значимых на предприятиях автомобильной промышленности. Основными функциями данного отдела является осуществление закупок необходимых материалов и комплектующих, а также сбыт НЗП и готовой продукции предприятия.

Основной задачей бухгалтерии является организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

В целях анализа основных тенденций развития ООО «Портал» необходимо рассмотреть основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия за 2013-2015 годы (таблица 2.1), оценив, таким образом, настоящее положение и перспективы развития деятельности ООО «Портал» в будущем.

Таблица 2.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+, -)		Темп роста, %		
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка от продажи, тыс.руб.	24587	25978	26895	1391	917	105,66	103,53	109,39
Себестоимость продаж, тыс.руб.	16843	16932	19548	89	2616	100,53	115,45	116,06
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	7744	9046	7347	1302	-1699	116,81	81,22	94,87
Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	345	478	690	133	212	138,55	144,35	200
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	1002	1380	1951	378	571	137,72	141,38	194,7
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	6397	7188	4706	791	-2482	112,37	65,47	73,57
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	5346	5890	4900	544	-990	110,18	83,19	91,66
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3756	4430	4132	674	-298	117,94	93,27	110,01
Стоимость оборотных средств	5674	8300	6016	2626	-2284	146,28	72,48	106,03
Численность работающих, чел.	37	40	42	3	2	108,11	105,00	113,51
в т.ч рабочих, чел.	20	21	22	1	1	105,00	104,76	110
Фонд оплаты труда ³ , тыс. руб.	4305,6	4707,07	6545,28	401,47	1838,21	109,32	139,05	152,02
Производительность труда работающего, тыс.руб.	664,51	649,45	640,36	-15,06	-9,09	97,73	98,60	96,37
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	116,37	117,68	155,84	1,31	38,16	101,13	132,43	133,92
Рентабельность продаж, %	21,74	22,67	18,22	0,93	-4,45	104,28	80,36	83,79
Фондоотдача	6,55	5,86	6,51	-0,68	0,64	89,58	111,00	99,43
Рентабельность производства	56,69	46,27	48,29	-10,42	2,02	81,61	104,36	85,17
Затраты на рубль выручки	73,98	72,33	82,50	-1,65	10,17	97,77	114,06	111,52

Анализ данных таблицы показывает, что темп роста выручки от продаж в 2014 году по сравнению с 2013 составил 105,66%, в абсолютном значении

выручка увеличилась более чем на 1 млн. руб., в 2015 году темп роста выручки составил 103,53%, в абсолютном значении увеличился на 917 тыс. руб. Данное увеличение выручки от продаж обусловлено, в большей степени, значительным ростом объема продаж.

Чистая прибыль в 2014 году выросла по сравнению с 2013 годом на 544 тыс. руб., что составляет 10,18%, однако в 2015 году чистая прибыль снизилась на 16,81%, а прибыль от продаж также снизилась на 34,53%. Падение данного показателя обусловлено по данным предприятия увеличением прочих расходов в 2015 году.

Анализ динамики валовой прибыли ООО «Портал» показывает, что в 2014 году валовая прибыль по сравнению с 2013 годом увеличилась на 16,81% и составила 9046 тыс. руб. В 2015 году произошло снижение валовой прибыли на 18,78% по сравнению с 2014 годом. Это обусловлено увеличением себестоимости продаж в 2015 году на 15,45%, в абсолютном значении себестоимость продаж увеличилась на 917 тыс. руб. [13]

Следующим этапом анализа является расчет уровня рентабельности. Динамика показателей уровня рентабельности представлена на рисунке 2.2 .

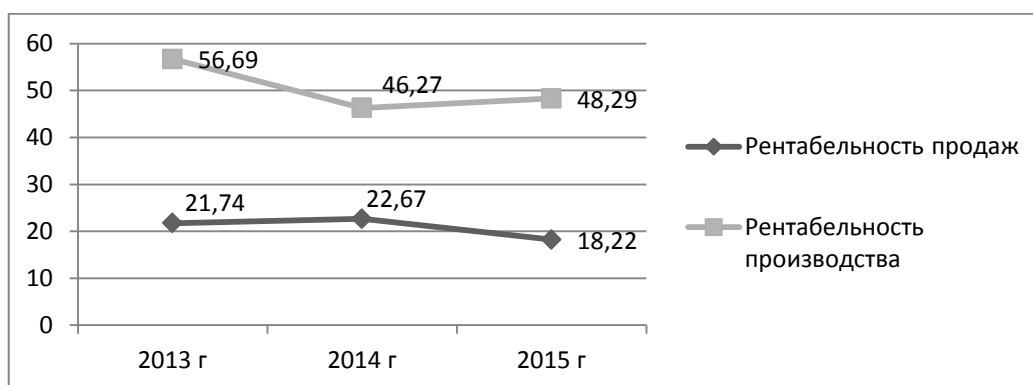


Рисунок 2.2 - Динамика показателей уровня рентабельности

Динамика показывает, что в 2014 году рентабельность продаж составила 22,67%, что больше показателя 2013 года на 0,93%, в 2015 году рентабельность продаж снизилась на 4,45% и составила 18,22%.

Рентабельность производства в 2014 году по сравнению с 2013 г. резко снижается на 10,42% и составляет 46,27%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом рентабельность производства увеличилась на 9,02% и составила 48,29% [23].

В 2014 году относительно 2013 года производительность труда снизилась на 15,06 тыс. руб. или на 2,27%, в 2015 году производительность труда снизилась на 9,09 тыс.руб. 38,16 тыс.руб. или на 32,43%. Темп роста средней заработной платы работающего опережает темп роста производительности труда, что говорит о нерациональной организации использования трудовых ресурсов.

Анализ фондоотдачи показывает, что данный показатель в 2014 году составил 5,86 руб./руб., что на 0,68% меньше показателя 2013 года. В 2015 году фондоотдача составила 6,51 руб./руб., что на 0,64% больше показателя 2014 года, вместе с тем затраты на 1 рубль выручки от продаж в 2015 году увеличились по сравнению с 2014 годом на 10,17 копеек. Это свидетельствует о росте себестоимости продукции [36].

Таким образом, деятельность предприятия на период 2013-2015 гг. является прибыльной, что говорит о достаточно эффективном использовании имеющихся ресурсов и эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Вместе с тем в 2015 году наблюдается снижение чистой прибыли, показателей рентабельности, роста затрат на 1 рубль выручки от продаж, что свидетельствует о снижении уровня адаптации предприятия к изменяющимся внешним условиям [39].

2.2 Анализ и оценка факторов, определяющих и характеризующих эффективность труда персонала организации

Анализ эффективности труда персонала включает в себя оценку обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и движения рабочей силы; оценку эффективности использования рабочего времени, анализ

производительности труда, а также оценка систем мотивации, действующих на предприятии.

При проектировании трудовых процессов на предприятии или при построении работ типичным является возникновение альтернативного выбора между формами организации труда и методами выполнения работ. Эффективность труда представляет собой общую результативность трудовой деятельности сотрудника. Она отражает соотношение полученного полезного результата и объема затраченных ресурсов.

Основная цель повышения эффективности труда персонала заключается в обеспечении высококачественного и эффективного выполнения работы в установленные сроки на основе полного использования рабочего времени, применения рациональных методов труда, а также создания комфортных условий труда для работников ООО «Портал», обеспечивающих длительное сохранение работоспособности человека.

В процессе анализа использованы данные первичного и статистического учета за 2013-2015 годы. Динамика обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Портал» за 2013-2015 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность			Отклонения 2015 г. от			
	2013 факт	2014 факт	2015 факт	2013 г.		2014 г.	
				чел.+;-	% роста	чел.+;-	% роста
Рабочие, в т.ч.	20	21	22	2	110,00	1	104,76
- основные	9	11	12	3	133,33	1	109,09
- вспомогательные	11	10	10	-1	90,91	–	–
Служащие, в т.ч.	17	19	20	3	117,65	1	105,26
- руководители	10	10	10	–	–	–	–
- специалисты	4	5	5	1	125	–	–
- прочие служащие	3	4	5	2	166,67	1	125,00
Всего работающих	37	40	42	5	113,51	2	105,00

Исходя из приведенных данных в таблице 2.2, видно, что в течение трех анализируемых лет с каждым последующим годом происходило увеличение

численности основных рабочих, специалистов и прочих служащих. Общая численность работающих увеличилась за три года на 13,51% или на 5 человек.

Наиболее быстрыми темпами увеличилась численность служащих. Темп роста составил: по специалистам - 125%, по прочим служащим – 166,67%. Численность рабочих также увеличилась, но менее высокими темпами (110%). Это обусловлено тем, что темп роста численности основных рабочих за три года увеличился на 133,33 % (+3 человека), а численность вспомогательных рабочих сократилась на 1 человека, что составило 90,91%.

Таким образом, предприятие ООО «Портал» обеспечено трудовыми ресурсами различных категорий, это обусловлено расширением должностных обязанностей в 2014 году.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо представить динамику изменения структуры персонала ООО «Портал» за период 2013-2015 гг. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Структура численности работающих по категориям (в %)

Категории работающих	Структура численности, %			Отклонения 2015 года	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	от 2013 г.	от 2014 г.
Списочная численность, всего	100	100	100	-	-
в т.ч. рабочих, из них:	54,05	52,5	52,38	-1,67	-0,12
- основные	24,32	27,5	28,57	+4,25	+1,07
- вспомогательные	29,73	25	23,81	-5,92	-1,19
Служащих, из них:	45,95	47,5	47,62	+1,67	+0,12
- руководители	27,03	25	23,81	-3,22	-1,19
- специалисты	10,81	12,5	11,90	+1,09	-0,59
- прочие служащие	8,10	10	11,90	+3,8	+1,90

Как следует из таблицы 2.3, структура численности работающих по категориям в течение анализируемого периода претерпевала незначительные изменения.

Изменение структуры численности основных и вспомогательных рабочих представлено на рисунке 2.3.

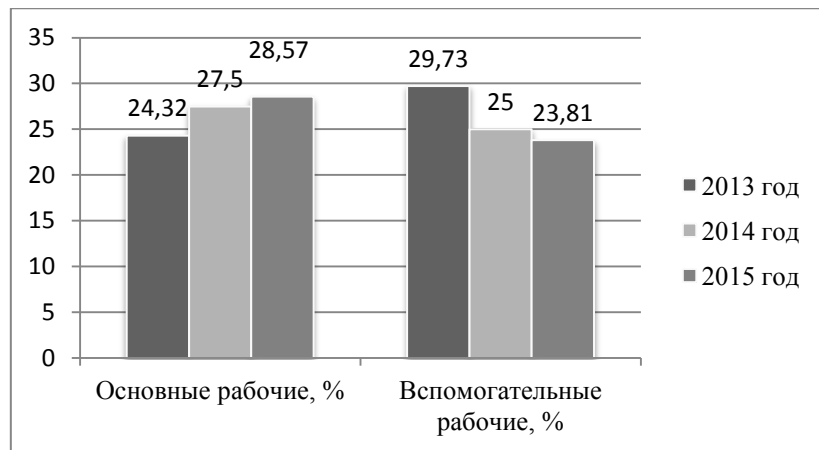


Рисунок 2.3 – Динамика структуры численности основных и вспомогательных рабочих за анализируемый период

Динамика показывает, что в течение анализируемого периода происходило увеличение численности основных рабочих. На протяжении 2013-2015 гг. происходило снижение численности вспомогательных рабочих, и удельный вес в 2015 году составил 23,81 %. В целом за три года структура численности основных рабочих увеличилась на 4,25%. Также следует заметить снижение удельного веса вспомогательных рабочих на 5,92%.

Динамика структуры численности служащих на предприятии представлена на рисунке 2.4.

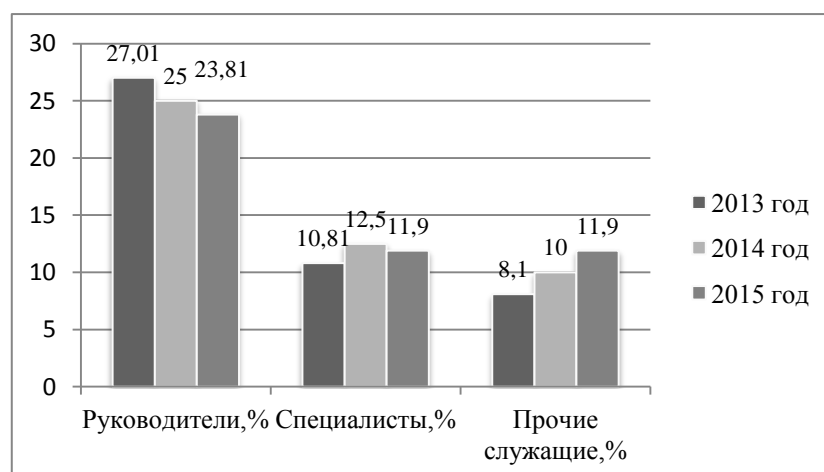


Рисунок 2.4– Динамика структуры численности служащих за анализируемый период

Исходя из приведенных данных, видно, что снижение удельного веса численности руководителей наблюдается в течение всего анализируемого периода и в 2015 году структура численности руководителей составляет 23,81%, что на 3,22% ниже, чем в 2013 году. В целом за три года произошло увеличение удельного веса служащих на 1,67%, при этом специалистов – на 1,09%, прочих служащих – на 3,8%.

Рост удельного веса основных рабочих, служащих в общей структуре персонала ООО «Портал» можно объяснить тем, что в 2015 году произошло расширение производства, что потребовало привлечение дополнительного персонала.

Данные о движении рабочей силы на предприятии ООО «Портал» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Движение кадров на предприятии ООО «Портал»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014/2013	Отклонение 2015/2014
Всего работающих на начало периода	29	37	40	8	3
Принято на предприятие	13	8	4	-5	-4
Выбыло с предприятия: в том числе	5	5	2	0	-3
–за нарушение трудовой дисциплины	–	2	–	2	-2
–по собственному желанию	5	3	2	-2	-1
Численность персонала на конец года	37	40	42	3	2
Коэффициент оборота по приему	0,35	0,20	0,10	-0,15	-0,10
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,13	0,05	-0,01	-0,08
Коэффициент текучести	0,14	0,08	0,05	-0,06	-0,03
Коэффициент оборота кадров – всего	0,49	0,33	0,14	-0,16	-0,18

Как следует из таблицы 2.4, за три года принято на предприятие 25 человек. На предприятии достаточно постоянный состав сотрудников.

Динамика коэффициентов движения кадров на предприятии ООО «Портал» представлена на рисунке 2.5.

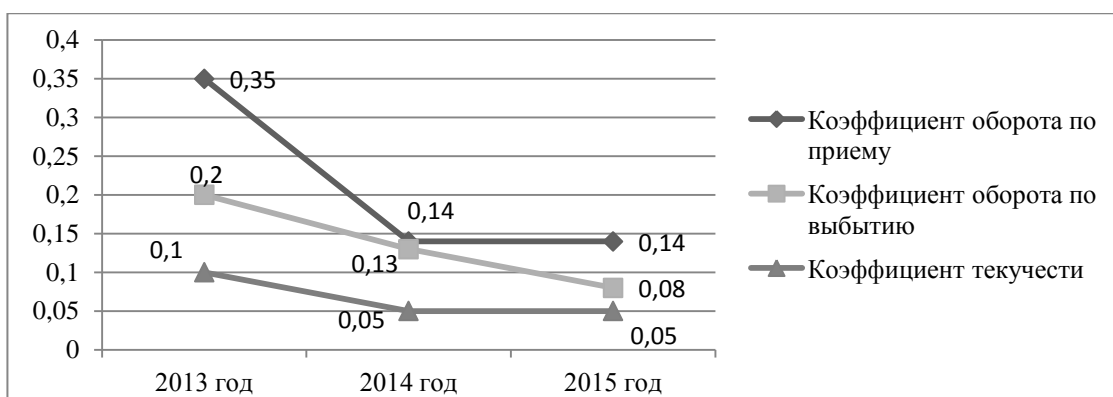


Рисунок 2.5 - Динамика коэффициентов движения кадров на предприятии ООО «Портал»

Коэффициент текучести имеет тенденцию снижения с 0,14 в 2013 году до 0,05 в 2015 году, что свидетельствует о том, что сотрудников устраивают условия труда.

За три года на предприятие принято 25 сотрудников, уволено – 12, из них двое за нарушение трудовой дисциплины [20].

Для более подробной оценки движения рабочей силы на предприятии ООО «Портал» необходимо проанализировать фонд рабочего времени, который зависит от численности работников на предприятии, количества отработанных каждым работников в среднем за год и средней продолжительности рабочей смены. Данную зависимость можно определить с помощью формулы 2.1:

$$ФРВ = ЧР * Д * П, \quad (2.1)$$

где ФРВ – общий фонд рабочего времени, чел.-час;

ЧР – среднегодовая численность работников, чел;

Д – отработано дней одним работников за год, дни;

П - средняя продолжительность рабочего дня, час.

Исходные данные для определения фактического фонда рабочего времени представлены в таблице 2.5 .

Таблица 2.5 – Использование трудовых ресурсов в ООО «Портал» за 2015 год

Показатель	Значение показателя		Изменение (+/-)
	План	Факт	
Среднегодовая численность работников (ЧР)	49	42	-7
Отработано дней одним работником за год (Д)	247	241	-6
Отработано часов одним работником за год (Ч)	1976	1928	-48
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час	8	8	-
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел-час	96824	80976	-15848

Фактический фонд рабочего времени за анализируемый период меньше планового фонда рабочего времени на 15848 чел-час, что обусловлено изменением:

1) численности работников в ООО «Портал»:

$$\Delta \Phi РВ_{чр} = (ЧР_{ф} - ЧР_{н}) * Д_{н} * П_{н} \quad (2.2)$$

$$\Delta \Phi РВ_{чр} = (49 - 42) * 247 * 8 = -13832 ч$$

2) количества отработанных дней одним работником в ООО «Портал»:

$$\Delta \Phi РВ_{д} = ЧР_{ф} * (Д_{ф} - Д_{н}) * П_{н} \quad (2.3)$$

$$\Delta \Phi РВ_{д} = 42 * (241 - 247) * 8 = -2016 ч$$

Из приведенного анализа можно сделать вывод о том, что ООО «Портал» использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. В среднем одним работником предприятия отработано 241 день вместо 247 установленных дней. Численность работников в 2013 году составляет 42 человека, целодневные потери рабочего времени на одного человека увеличились на 7 дней, на всех работников на 294 дней или на 2352 часов. Общие потери рабочего времени составляют 15848чел-час или 19,6%.

Можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре общих потерь рабочего времени занимают потери, обусловленные изменением численности работников ООО «Портал» [33].

Одной из причин негативных тенденций изменения организационно-экономических показателей являются потери внутрисменного рабочего времени в производственном отделе. Оптимальную организацию рабочего места можно обеспечить с помощью комплексного подхода, который представляет собой проектирование планировки рабочего места с соответствующим оснащением, разработкой оптимальных приемов и методов труда, выбором форм организации труда и его нормирования, а также разработкой благоприятных условий труда, соответствующих основным требованиям. Данная работа основывается на результатах комплексного анализа элементов всего трудового процесса с учетом факторов, влияющих на процесс труда. Одним из методов комплексного анализа является фотография рабочего дня.

В ООО «Портал» для поддержания бесперебойной работы предприятия и выявления проблем низкой производительности труда проводится фотография рабочего дня, которая позволяет выявить потери и непроизводительные затраты времени [45].

Изучение структуры затрат рабочего времени проводится с целью совершенствования организации труда путем устранения потерь и сокращения нерациональных затрат времени. При помощи проведения фотографии рабочего дня можно определить рациональность трудового процесса: выделить несвойственные данной профессии работы, а также определить дублируемые функции.

Наблюдательный лист представлен в таблице 2.6 [17]:

Таблица 2.6 - Наблюдательный лист

Профессия		Слесарь		Дата наблюдения		26.03.2016	
Место работы		Производственный отдел		Наблюдатель		Сухачева М.А.	
№ пп	Затраты рабочего времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс затрат времени		
		час	мин				
1	2	3	4	5	6		
1	Начало работы	7	00				
2	Получение ТЗ (производство перегородки осинового глушителя в количестве 20 шт.)	7	02	2		ПЗ	
3	Получение необходимого инструмента	7	05	3		ПЗ	
4	Подготовка металлических листов	7	12	7		ПЗ	
5	Подготовка станка для резки металла	7	32	20		ОбТех	
6	Обрезка металлических листов (12 шт.)	8	02	30		ОП	
7	Выход из строя работы оборудования	8	11	9		ПНТ	
8	Настройка соответствующих параметров оборудования	8	30	19		ПЗ	
9	Обрезка металлических листов (8 шт.)	8	53	23		ОП	
10	Уборка отходов	9	15	22		ОбБорг	
11	Мытье рук	9	30	15		ОбБорг	
12	Личные нужды	9	35	5		ОТЛ	
13	Завтрак	10	00	25		ОТЛ	
14	Подготовка оборудования для холодной штамповки	10	22	22		Обтех	
15	Штамповка металлических изделий (20 шт.)	11	45	83		ОП	
16	Уборка отходов	12	00	15		ОбБорг	
17	Обед	13	00	60		-	
18	Ожидание доступа к сварочному оборудованию	13	20	20		НР	
19	Подготовка сварочного оборудования	13	43	23		Обтех	
20	Сварка перегородки основного глушителя контактно-сварочной машиной	14	55	72		ОП	
21	Уборка отходов	15	00	5		ОбБорг	
22	Подготовка покрасочного оборудования	15	14	14		Обтех	
23	Покраска металлических изделий (12 шт.)	15	45	31		ОП	
24	Сдача ТЗ начальнику участка	16	00	15		ПЗ	
25	Уход с работы	16	00	-		-	

Таким образом, можно сделать вывод, что в течение рабочего дня техническое задание по изготовлению перегородки основного глушителя (20

шт.) выполнено не в полном объеме. Не весь технологический цикл завершен, покраска отсутствует фаза просушки в сушильной камере.

По данным наблюдательного листа составим фактический баланс рабочего времени слесаря производственного отдела (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Баланс рабочего времени

Название затрат времени	Продолжительность	
	норматив	фактически
	мин	мин
1. Подготовительно-заключительная работа (ПЗ).	5	46
2. Оперативная работа (ОП).	440	239
3. Время обслуживания рабочего места (ОБ), в том числе: - время технического обслуживания (ОБ _{тех}); - время организационного обслуживания (ОБорг).	15	136
4. Время на отдых и личные надобности (ОТЛ).	20	30
5. Время непроизводительной работы (НР).	-	20
6. Время перерывов (П), в том числе: - перерывы, вызванные нарушениями нормального хода процесса (ПНТ); - перерывы в связи с нарушениями трудовой дисциплины (ПНД).	-	9
ИТОГО:	480	480

Баланс рабочего времени представляет собой систему показателей, которая характеризует ресурсы рабочего времени, и распределяет их по видам затрат. Составление баланса рабочего времени позволяет выявить ресурсы повышения производительности труда за счет рационального использования фонда рабочего времени. Представим структуру затрат баланса рабочего времени на рисунке 2.6.

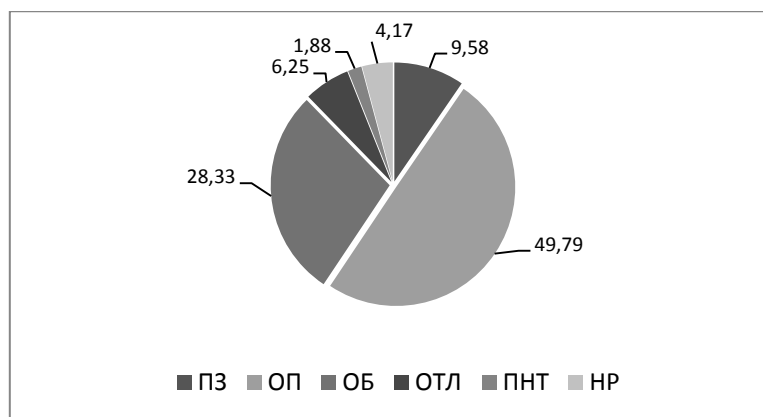


Рисунок 2.6 - Структура затрат баланса рабочего времени

Таким образом, структура затрат баланса рабочего времени включает в себя время на подготовительно-заключительную работу, оперативную работу, время на отдых, время на непроизводительные работы и время перерывов. Наибольший удельный вес составляет оперативная работа на производство перегородки основного глушителя – 49,79% [37].

Далее с использованием данных баланса рабочего времени рассчитываются следующие показатели:

Коэффициент использования сменного времени (2.4):

$$K_{исп} = \frac{ПЗ + ОП + ОБ + ОТЛ_n}{T_{см}}, \quad (2.4)$$

где $ОТЛ_n$ - время на отдых и личные надобности в пределах норматива;

$T_{см}$ - продолжительность рабочей смены.

$$K_{исп} = (46 + 239 + 136 + 20) / 480 = 0,92$$

Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам (2.5):

$$K_{ПНТ} = \frac{ПНТ}{T_{см}}, \quad (2.5)$$

$$K_{ПНТ} = \frac{9}{480} = 0,02$$

Коэффициент потерь рабочего времени в связи нарушением трудовой дисциплины (2.6):

$$K_{ПНД} = \frac{ПНД + (ОТЛ_\phi - ОТЛ_n)}{T_{см}}, \quad (2.6)$$

$$K_{\text{ПНД}} = 0$$

Коэффициент возможного повышения производительности труда при условии устранения прямых потерь рабочего времени (2.7):

$$P_{nm} = \frac{ПНТ + ПНД + (ОТЛ_{\phi} - ОТЛ_{\text{н}})}{T_{\text{оп}}} \times 100\%, \quad (2.7)$$

$$P_{nm}B = (9 + (30 - 20) / 480) \times 100 = 4\%$$

У рабочих существует возможность повысить производительность труда на 4%, если устранить, главным образом, потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам [23].

На основании полученных данных можно сделать вывод, что наибольшие потери рабочего времени связаны с простоями по организационным причинам, связанным с большими затратами времени на нахождение и получение необходимого инструмента и оргоснастки. В этом случае для устранения потерь, необходимо улучшить уровень организации труда на рабочем месте.

Одним из важных компонентов оценки эффективности труда персонала ООО «Портал» является уровень мотивации сотрудников данной организации. Для оценки мотивационного компонента используем мотивационный тест Герцберга (бланк теста представлен в приложении Б).

В тестировании приняли участие все сотрудники предприятия: 10 руководителей, 10 специалистов и служащих и 22 рабочих, включая основных и вспомогательных, так как они составляют наибольший удельный вес среди категорий работающих в ООО «Портал». Мотивационный тест Герцберга состоит из двух этапов: подготовительного и непосредственно тестирования [26].

В подготовительном этапе опрашиваемых просят расположить в порядке убывания значимости следующие факторы: финансы; признание;

ответственность; отношения с руководителем; продвижение; достижения; содержание работы; сотрудничество.

На следующем этапе опрашиваемому предлагается 27 утверждений разбитых на пары. Каждому из утверждений необходимо проставить балл от 0 до 5 так, чтобы для каждой пары утверждений сумма баллов равнялась 5 (только целые числа).

Для анализа ответов необходимо вычислить сумму баллов по каждой категории: финансовые мотивы; общественное признание; ответственность работы; отношение с руководством; карьера, продвижение по службе; достижение личного успеха; содержание работы; сотрудничество в коллективе.

На подготовительном этапе приоритеты руководителей были расставлены в следующей последовательности:

- 1) содержание работы;
- 2) финансы;
- 3) отношения с руководителем;
- 4) ответственность;
- 5) признание;
- 6) сотрудничество;
- 7) достижение;
- 8) продвижение.

Таким образом, наибольшую роль для них играет содержание работы, финансы и отношение с руководителем. Расположение фактора «финансы» в начале списка подтверждает результаты проведенного теста «Удовлетворенность работой», где наибольшее неудовлетворение вызывает именно недостаточный уровень оплаты труда. Результаты непосредственно самого теста более объективны, следовательно, можно выявить существующие потребности руководителей. Подсчитав баллы для каждого опрашиваемого по каждой категории, получили следующий результат:

- 1) финансы;
- 2) содержание работы;

- 3) отношения с руководителем;
- 4) признание;
- 5) достижения;
- 6) ответственность;
- 7) сотрудничество;
- 8) продвижение по службе.

Первые три места, что в субъективной оценке самих руководителей, что по результатам теста занимают одни и те же факторы. Это свидетельствует о том, что руководители еще не удовлетворили свою потребность в данных факторах, либо они являются наиболее значимыми (мотивирующими) для них. Последние позиции в субъективной и объективной оценке также схожи либо данные факторы не мотивируют руководителей, либо они уже удовлетворили свою потребность в продвижении и сотрудничестве. Следовательно, при разработке нематериальных методов следует обратить особое внимание на содержание работы, отношения с руководителем и признание их достижений.

Последовательность факторов и анализ тестирования специалистов и служащих представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Последовательность факторов и анализ тестирования специалистов и служащих

№	Последовательность факторов специалистов и служащих	Анализ тестирования
1.	финансы;	финансы;
2.	отношения с руководителем;	достижения;
3.	сотрудничество;	содержание работы;
4.	содержание;	признание;
5.	признание;	отношения с руководителем;
6.	ответственность;	сотрудничество;
7.	достижения;	ответственность;
8.	продвижение по службе.	продвижение по службе.

Здесь уже результаты субъективной и объективной оценки существенно различаются, за исключением факторов, занявших первое и последнее места (финансы и продвижение по службе). Как мы видим, по собственной оценке сотрудников для них важно отношение с руководителем и сотрудничество. А

вот результаты тестирования показали, что их мотивируют достижения и содержание их работы. Следует отметить, что результаты опроса «Удовлетворенность работы» также показали неудовлетворенность возможностью применять свой опыт и способности, неудовлетворенность содержанием работы. Также в этом опросе специалисты и служащие отмечали свое недовольство невозможностью продвижения по служебной лестнице, а по результатам мотивационного теста Герцберга, данный фактор не слишком важен для них. Возможно потому, что фактически специалистам некуда двигаться по карьерной лестнице, ведь все руководящие посты заняты. Содержание работы, как у служащих и специалистов, так и у руководителей, также является основным мотивирующим фактором, то есть данная потребность не удовлетворена.

Далее рассмотрим результаты тестирования наибольшей категории работающих на предприятии – основных и вспомогательных рабочих. Рабочие расставили факторы в следующей потребности. Последовательность факторов и анализ тестирования рабочих представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Последовательность факторов и анализ тестирования рабочих

№	Последовательность факторов рабочих	Анализ тестирования
1.	финансы;	финансы;
2.	продвижение по службе;	отношения с руководителем;
3.	отношения с руководителем;	продвижение по службе;
4.	сотрудничество;	ответственность;
5.	содержание;	содержание;
6.	признание;	сотрудничество;
7.	ответственность;	признание;
8.	достижения.	достижения.

Анализ результатов тестирования показывает незначительные расхождения в объективной и субъективной оценке.

При этом реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) является общей чертой всех конфликтов на предприятиях, далее следует реакция на блокаду, которая может быть двух

типов отступление или агрессия. Отступление представляет собой реакцию на блокаду потребностей, которая сводится к кратковременному или долговременному отказу от удовлетворения этих потребностей. Агрессия является ответной реакцией на блокаду, которая может привести (и чаще всего приводит) к конфликту. Агрессивные действия вызывают ответную агрессивную реакцию у другого индивида (или группы), и с момента такого взаимодействия начинается социальный конфликт [27].

Таким образом, при выборе методов мотивации рабочих, руководителей, специалистов и служащих необходимо уделить особое внимание созданию условий, мотивирующих на достижения определенных результатов, на создание сотрудничества, на содержание работы и возможность сделать его более разнообразным [38].

Основными проблемами, связанными с обеспечением эффективности труда персонала организации ООО «Портал» являются:

1. Проблемы, связанные с недостаточно полным использованием трудовых ресурсов ООО «Портал», как следствие, простои по организационным причинам.

2. Отсутствие эффективной системы мотивации.

Решить данные проблемы можно с помощью следующих мероприятий (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Перечень мероприятий по обеспечению эффективности труда персонала

Проблема	Мероприятие
Простои по организационным причинам	Разработка модели планировки рабочих мест с удобным расположением зон организационной и технологической оснастки.
Отсутствие эффективной системы мотивации	Разработка положения по использованию управленческой информационной системы KPI Suite

Таким образом, по результатам анализа можно сделать выводы:

1. Деятельность предприятия на период 2013-2015 является прибыльной, что говорит о достаточно эффективном использовании имеющихся ресурсов

предприятия, имеющихся ресурсов и эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

2. Динамика показывает, что в течение анализируемого периода происходило увеличение численности основных рабочих. Структура численности основных рабочих в ООО «Портал» на протяжении исследуемого периода увеличилась и в 2015 году достигла 28,57 %. Наибольший удельный вес в структуре общих потерь рабочего времени занимают потери, обусловленные изменением численности работников ООО «Портал».

3. Мотивация сотрудников является одним из важнейших аспектов для обеспечения эффективности труда предприятия. При выборе методов мотивации значительное внимание следует уделить созданию условий, мотивирующих сотрудников на достижение конкретных результатов [47].

3 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала

ООО «Портал»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации

Мероприятие 1. Разработка положения по использованию управленческой информационной системы KPI Suite.

Одной из выявленных причин негативных организационно-экономических тенденций является неэффективная система мотивации в ООО «Портал».

Основной целью совершенствования уровня мотивации в ООО «Портал» является создание условий, мотивирующих на достижение определенных результатов и на создание сотрудничества. Для осуществления данной цели необходимо определить оптимальные пути, методы и средства формирования поведенческих установок личности, отвечающих требованиям производства, удовлетворяющих потребности и способствующих развитию личности каждого сотрудника предприятия[11].

Эффективное управление персоналом является основополагающей задачей любой организации. Одним из важных источников повышения эффективности являются сотрудники организации, их знания и опыт. Программный комплекс KPI Suite – автоматизированная система мотивации персонала, где каждый сотрудник имеет определенные показатели, за которые несет ответственность. Результаты достижения соответствующих показателей используются для расчета бонусов и премий, которые зависят от специфики деятельности компании и ее политики.

По результатам мотивационного теста Герцберга, в котором принимали участие все категории персонала ООО «Портал» можно сделать вывод о необходимости создания условий, мотивирующих на достижение определенных результатов, на создание сотрудничества в организации.

Эффективность внедрения автоматизированных систем определяется действием ряда факторов, имеющих организационный, информационный и экономический характер.

Организационный фактор обуславливается высвобождением времени у сотрудников, которое затрачивается на ведение журнала учета рабочего времени, рутинных операций по систематизации и группировке данных, а также время на заполнение отчетной документации.

Информационный фактор эффективности определяется повышением уровня информативности персонала. Владея необходимой информацией, точной и в нужное время, сотрудники анализируют и оптимизируют свой рабочий процесс.

Экономический фактор выражается в том, что своевременная и доступная учетная информация, которая отражает состояние объекта и причины, влияющие на данное состояние, в конечном счете, направлена на улучшение использования производственных ресурсов[7].

Программный комплекс KPI Suite предназначен для моделирования систем показателей и описания бизнес процессов предприятия с помощью продуктов QPR ScoreCard и QPR ProcessGuide[41].

Мотивация сотрудников ООО «Портал» должна зависеть от персональных показателей. Индивидуальные показатели должны быть строго конфиденциальны. Каждому сотруднику должны отображаться только его собственные показатели. Основой автоматизированной системы оценки мотивации персонала является система показателей по KPI. Программная платформа KPI Suite позволяет создавать управленческие информационные системы для сбора и мониторинга данных, оценки эффективности работы персонала и всей организации, ситуационных комнат и порталов, предоставляющих сотрудникам возможность для совместной работы.

Основными функциями программного комплекса являются:

- 1) Определение организационной структуры;
- 2) Определение показателей KPI для сотрудников компании;

- 3) Расчет эффективности работы сотрудников на основе выполнения плана по KPI.;
- 4) Расчет бонусов на основе выполнения индивидуальных показателей;
- 5) Отображение личных карточек онлайн с персональными результатами;
- 6) Автоматический сбор и консолидация данных из внешних источников (различные базы данных, ручной ввод данных);
- 7) Единая среда для хранения данных с разграничением прав доступа.

Данная система предоставляет сотрудникам возможность для совместной работы, а именно внесения плановых и фактических данных, мониторинга результатов работы подчиненных для оценки эффективности работы сотрудников, отдельных подразделений или организации в целом.

Работа в системе начинается с определения организационной структуры и справочника типовых показателей. Данная структура содержит перечень должностей с указанием персональных данных каждого сотрудника. Каждая должность сопровождается определением набора показателей, по которому рассчитывается эффективность работы сотрудника за определенный период. Каждый работник организации имеет право к доступу своей персональной карточки, где фиксируется система персональных показателей и система показателей подчиненных. После введения фактических данных производится расчет выполнения показателей, эффективность работы сотрудника и организации в целом. За отчетный период производится расчет эффективности каждого показателя [12].

Оценка работы сотрудника рассчитывается как средневзвешенный процент выполнения всех персональных показателей, которые хранятся в системе с заданной периодичностью. Расчет бонусов осуществляется с помощью установленных алгоритмов расчета.

В стоимость программного обеспечения входит бессрочная лицензия на работу KPI Suite с базой 1С, установочные материалы, техническая поддержка системы.

Таким образом, данная система позволяет определять перечень индивидуальных показателей для каждого сотрудника ООО «Портал», а также анализировать динамику их выполнения [19].

В таблице 3.1 отражены этапы проведения мероприятия по совершенствованию системы мотивации, с помощью внедрения автоматизированной KPI Suite, назначены ответственные лица и сроки выполнения.

Таблица 3.1 - Этапы проведения мероприятия по совершенствованию системы мотивации с помощью внедрения автоматизированной системы KPI Suite

№ п/п	Этапы	Сроки	Ответственные
1	Покупка программного комплекса KPI Suite	2 дня	Начальник отдела ИТ
2	Настройка автоматизированной системы для ООО «Портал»	25 дней	Инженеры отдела ИТ
2.1	Установка программы	1 день	Инженеры отдела ИТ
2.2	Регистрация программы	1 день	Инженеры отдела ИТ
2.3	Настройка структуры подразделений	5 дней	Инженеры отдела ИТ
2.4	Настройка справочника должностей	5 дней	Инженеры отдела ИТ
3	Знакомство сотрудников с использованием системы KPI Suite	5 дней	Начальники всех отделов ООО «Портал»

Программный комплекс KPI Suite позволяет контролировать деятельность всех подразделений ООО «Портал», своевременно информировать руководство о возникновении критических ситуаций, позволяет сотрудничать, что предоставляет возможность оперативного принятия решений [9].

Мероприятие 2. Разработка модели планировки рабочих мест с удобным расположением зон организационной и технологической оснасток.

По результатам проведения фотографии рабочего места слесаря было выявлено несоответствие по пункту организации рабочего места. Организационно-техническим мероприятием по его рационализации будет являться перепланировка в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Рабочим местом является рабочий стол, который должен быть оснащен необходимым оборудованием и приспособлениями. На рабочем месте слесаря должен быть установлен верстак, оборудованный соответствующими приспособлениями, в первую очередь слесарными тисками. Большинство операций слесарь выполняет за слесарным верстаком с использованием тисков. Также в ООО «Портал» слесарь-сварщик имеет вспомогательное рабочее место у сварочного аппарата. Рациональная организация рабочего места влияет на производительность труда и качество выпускаемой продукции [34].

Правильно организованным рабочим местом считается то место, где при наименьшей затрате сил и средств при рациональной организации труда достигается наивысшая производительность и качество продукции [2].

Рабочее место слесаря представляет собой слесарный верстак, на котором режущий и ударный инструмент располагается с той стороны, с которой чаще берется на деревянных планшетах. Приспособления, материалы и готовые изделия располагаются в специальных ящиках, в зависимости от частоты употребления располагаются в верхней и нижней части верстака. Точные и измерительные инструменты должны находиться в специальных футлярах или деревянных коробках для безопасного хранения [40].

На рабочем месте слесаря ООО «Портал» отсутствуют деревянные планшеты для режущих инструментов. Большое значение имеет освещенность рабочего места, стол должен быть освещен, как дневным светом, так и лампой местного освещения от 40 до 60 Вт. Данную лампу необходимо разместить на расстоянии 0,5-0,75 м от поверхности стола. Лампа должна располагаться так, чтобы на верстаке не было затененных мест, которые затрудняли бы работу. Было выявлено использование несоответствующих ламп местного освещения, и установлены они были на расстоянии выше, чем в соответствующих требованиях. Технологическая карта помещается на кронштейне, чтобы всегда быть в легкой доступности.

Комплект оргоснастки должен быть минимально необходимым. Количество оснастки для хранения рассчитывается из условий хранения на

рабочем месте приспособлений, используемых в работе. Для межоперационного транспортирования и хранения заготовок используется тара. В рабочем столе имеется ящик для тары, чтобы обеспечить бесперебойный трудовой процесс.

Особой составляющей является использование сварочного стола с вентилятором модели СП-02-02. Под чугунной решеткой расположен ящик для сбора окалины и других отходов процесса сварки. В нижней части сварочного поста расположены тумбы с дверцами, ящик-колчан для электродов. Наличие системы отвода воздуха для подключения к общецеховой вентиляции, имеются регулируемые опоры [16].

Таким образом, рабочее место слесаря требует рационализации. Необходимо установить лампы соответствующих мощностей на оптимальном расстоянии для более удобного использования, а также установить деревянные планшеты для режущих инструментов, вследствие снижения травмоопасности производственного процесса. Следует обеспечить рабочее место необходимой технологической оснасткой для обеспечения бесперебойной работы [43].

В таблице 3.2 отражены этапы проведения мероприятия по рациональной перепланировке рабочего места.

Таблица 3.2 – Этапы проведения мероприятия по рациональной перепланировке рабочего места слесаря-сварщика производственного отдела

№ п/п	Этапы	Сроки	Ответственные
1	Закупка необходимого оборудования	5 дней	Начальник производственного отдела
2	Демонтаж верстака	4 дня	Инженер по охране труда
2.1	Измерение расстояний в зависимости от конструкций	2 дня	Рабочие
2.2	Установка ламп	1 день	Рабочие
2.3	Установка деревянных планшетов для режущих инструментов	1 день	Рабочие
3	Обеспечение рабочего места необходимой технологической и организационной оснасткой	5 дней	Начальник производственного отдела

В таблице 3.3 отразим структуру затрат на приобретение необходимого оборудования, технологической и организационной оснастки для рациональной перепланировки рабочего места.

Таблица 3.3 - Структура затрат на приобретение необходимого оборудования, технологической и организационной оснастки для рациональной перепланировки рабочего места

№ п/п	Наименование товара	Код наименования товара	Стоимость	Структура затрат
1	Люминесцентная лампа	АТР-6006/АТР-6005/АТР-6004	2773 руб.	29,7 %
2	Деревянные планшеты для режущих инструментов	ЗУБР 38151-28	3345 руб.	35,7 %
3	Механический кернер (30 шт.)	79400460-М	2345 руб.	25,1 %
4	Метчик твердосплавный, с монолитной рабочей частью М10*1,25	ЛМ410125	885 руб.	9,5 %
Итого:			9348 руб.	100%

Таким образом, материальные затраты на осуществление данного мероприятия составят 12505 руб., из которых 9348 руб. на приобретение оборудования и оснастки, 3157 руб. составляет стоимость демонтажных работ. Наибольший удельный вес составляют затраты на приобретение деревянных планшетов для режущих инструментов [50].

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Средства на приобретение автоматизированного программного комплекса KPI Suite составляют 9600 руб. (таблица 3.4)

Таблица 3.4 – Сумма затрат на внедрение KPI Suite

Затраты	Сумма, руб.
Покупка программного обеспечения	3600
Услуги по сопровождению KPI Suite	5300
Итого затрат	14900

Срок эксплуатации локальной сети и программного комплекса может составлять 3 и более лет. Стоимость сопровождения KPI Suite на год входит в стоимость программного комплекса.

Рассчитаем, как повлияет внедрение автоматизированной системы на совершенствования мотивационной системы в ООО «Портал». Данные о снижении трудоемкости представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты труда специалиста на учет рабочего времени, анализ и мониторинг, расчет соответствующих показателей

Действие	Продолжительность, ч		Изменение	
	до внедрения программного комплекса	после внедрения программного комплекса	ч	%
Учет рабочего времени	160	145	15	-9,4
Ввод информации	183	175	8	-4,4
Обработка информации	480	420	60	-12,5
Расчет показателей	180	135	45	-25
Оформление документации	140	130	10	-7,1
Итого	1143	1005	138	-12,07

Вследствие внедрения данной системы трудоемкость выполнения операций снижается на 12,07 %.

Прирост производительности труда работников, на рабочие места которых внедряется автоматизированный программный комплекс, рассчитывается по формуле 3.1:

$$ПТ = \frac{\downarrow TE * 100}{100 - \downarrow TE} \quad (3.1)$$

где TE – снижение трудоемкости операций.

$$ПТ = \frac{12,07 * 100}{100 - 12,07} = 13,7\%$$

Предлагаемое мероприятие по совершенствованию системы мотивации не требует найма на работу дополнительных сотрудников, следовательно, за счет экономии трудоемкости выполнения функций управления, связанных с повышением мотивации сотрудников ООО «Портал» можно рассчитать условное высвобождение численности по следующей формуле 3.2:

$$\text{Эч} = \frac{\text{ПТ} * \text{Чисх}}{100 + \text{ПТ}}, \quad (3.2)$$

где ПТ – прирост производительности труда;

Чисх - исходная численность, чел.

$$\text{Эч} = \frac{13,7 * 5}{100 + 13,7} = 0,6 \text{чел.}$$

Рассчитаем прирост производительности труда в целом по предприятию, исходя из полученного значения условной экономии численности по формуле 3.3:

$$\Delta\text{ПТ} = \frac{\text{Эч}}{\text{Чисх} - \text{Эч}} * 100, \quad (3.3)$$

где $\Delta\text{ПТ}$ – прирост производительности труда в целом по предприятию;

Эч – условная экономия численности, чел.;

Чср – среднесписочная численность, чел.

$$\Delta\text{ПТ} = \frac{0,6}{42 - 0,6} * 100 = 1,4\%$$

Предлагаемое мероприятие позволит увеличить объем реализации в плановом году. Рассчитаем новый объем реализации в плановом году по формуле 3.4:

$$Q_{p2} = Q_{p1} + \Delta Q_p, \quad (3.4)$$

где Q_{p1} – объем реализации продукции в текущем году, руб.;

ΔQ_p – прирост объема реализации продукции.

$$Q_{p2} = 126741 + (1,4 * 126741/100) = 128515 \text{ ттыс.руб}$$

Для расчета показателей экономической эффективности предлагаемого мероприятия изобразим исходные данные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Исходные данные для расчета экономической эффективности

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя
Объем реализации, тыс. руб.	Q_{p1}	26895
Плановый объем реализации услуг, тыс. руб.	Q_{p2}	27350
Темп прироста объема реализации услуг, %	$\Delta ПТ$	1,4
Среднесписочная численность работающих на предприятии, чел., в том числе, охваченных мероприятием	$Ч_{ср}$ $Ч_{исх}$	42 42
Среднегодовая з/п работника, тыс. руб.	$Зг$	155,84
Обязательные страховые взносы	$ОСВ$	30%
Условно-постоянные расходы до внедрения мероприятия, тыс.руб.	$У1$	5132
Условно-постоянные расходы после внедрения мероприятия, тыс.руб.	$У2$	4980
Текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.	$Зтек$	14,9

Данные показатели являются основными для расчета экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы.

Экономия по статье «Заработная плата», которая связана с условным высвобождением численности работников, можно посчитать по формуле 3.5:

$$Э_{осн. з/п} = Зг * Эч, \quad (3.5)$$

где $Зг$ – среднегодовая заработная плата, тыс.руб;

Эч - условная экономия численности, чел.

$$\text{Эосн з/п} = 155,84 * 0,6 = 93,5 \text{ тыс.руб.}$$

Экономия по социальным отчислениям можно посчитать по формуле 3.6:

$$\text{Эосв} = \text{Зосн.з} / n * \text{ОСВ}, \quad (3.6)$$

где ОСВ - обязательные страховые взносы.

$$\text{Эосв} = 93,5 * 0,3 = 28,05 \text{ тыс.руб.}$$

Экономия по условно-постоянным расходам можно посчитать по формуле 3.7:

$$\text{Эупр} = \left(\frac{Y1}{Op1} - \frac{Y2}{Op2} \right) * Op2, \quad (3.7)$$

где Y1 – условно-постоянные расходы до внедрения мероприятия, тыс.руб.;

Op1 – объем реализации, тыс. руб.;

Y2 – условно-постоянные расходы после внедрения мероприятия, тыс.руб.;

Op2 - плановый объем реализации услуг, тыс. руб.

$$\text{Эупр} = \left(\frac{5132}{26895} - \frac{4980}{27350} \right) * 27350 = 273,5 \text{ тыс.руб}$$

Таким образом, общая экономия составит:

$$\text{Эобщ} = \text{Эосн.з/п} + \text{Эосв} + \text{Эупр}, \quad (3.8)$$

$$\text{Эобщ}=93,5 + 28,05 + 273,5 = 395,05 \text{ тыс. руб.}$$

Условно-годовая экономия с учетом текущих затрат рассчитывается по формуле 3.9:

$$\text{Эу.г} = \text{Эобщ} - \text{Зтек}, \quad (3.9)$$

где Зтек - текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.

$$\text{Эу.г}=395,05 - 14,09= 380,96 \text{ тыс.руб.}$$

Срок окупаемости внедрения проекта рассчитывается по формуле 3.10:

$$\text{Ток}=\text{Зтек}/\text{Эу.г}, \quad (3.10)$$

$$\text{Ток}=14,9/380,96 =0,04 \text{ г}$$

Можно сделать вывод, что после внедрения программного комплекса общая производительность увеличится на 13,7%, а условно-годовая экономия за вычетом затрат на приобретение и сопровождение программного комплекса составит 380,96 тыс. руб. [48].

Далее проведем расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия по рациональной перепланировке рабочего места.

Таблица 3.7 - Информация для выполнения расчетов экономической эффективности мероприятия по рациональной перепланировке рабочего места

Наименование	Ед. изм.	Количество
Затраты на внедрение мероприятия	руб.	12505
Затраты времени на оперативную работу	часы	
- до внедрения мероприятия		239
- после внедрения мероприятия		225
на обслуживание рабочих мест		
- до внедрения мероприятий		136
- после внедрения мероприятий		110

Продолжение таблицы 3.7

Время перерывов вызванные нарушениями в ходе работы		
- до внедрения мероприятий		9
- после внедрения мероприятий		5
Затраты на текущий ремонт	руб.	
- до внедрения мероприятий		4900
- после внедрения мероприятий		1100

Предложенное мероприятия по рациональной перепланировке рабочего места позволило на 14 минут сократить затраты времени на оперативную работу, снизить затраты на обслуживание рабочего места, а также снизить время перерывов, связанных с нарушениями в ходе работы. После внедрения данного мероприятия за один рабочий день происходит высвобождение 34 минут рабочего времени, которое можно направить на производство, тем самым более эффективно использовать время работника. Следует отметить, что также происходит снижение затрат на текущий ремонт, что является положительным моментом. Рациональная перепланировка рабочего места позволит сотруднику более эффективно использовать рабочее время, увеличить производительность труда, а также качество производимых деталей и включить в технологический цикл отсутствующую фазу по просушке в сушильной камере.

Далее проведем расчет показателей, которые позволяют более глубоко проанализировать экономический эффект от мероприятия по рациональной перепланировке рабочего места.

Таблица 3.8 - Информация для выполнения расчетов годового экономического эффекта от внедренного мероприятия

№ п/п	Показатели	До внедрения	После внедрения
1	Количество изделий, шт.	4820	6025
2	Количество производимых деталей, шт.	20	25
3	Экономия по трудоемкости в среднем на одну деталь, мин.	-	2
4	Коэффициент выполнения норм выработки, в %	80	100
5	Единовременные затраты на внедрение мероприятия, руб.	12 505	-

В результате видно, что внедрение данного мероприятия является целесообразным, так как достигается большой годовой экономический эффект. Высвобожденное рабочее время направится на увеличение рабочего процесса в времени и позволит производить больше товаров, что позволит увеличить объемы производства и как следствие увеличить поставки и реализацию продукции, и прибыль. А также произойдет рост выполнения норм выработки. Проведенный анализ свидетельствует о том, что данное мероприятие эффективно.

Далее проведем анализ социального эффекта от предложенных мероприятий. Социальный эффект представляет собой совокупность социальных результатов, получаемых от реализации продукции, проецируемых на качество социальной среды [42]. Программный комплекс позволяет обеспечить удовлетворенность трудом с помощью обеспечения благоприятных трудовых отношений, а также позволяет снизить текучесть кадров в связи со стабилизацией трудового коллектива. KPI Suite позволяет отслеживать индивидуальную трудовую историю каждого сотрудника, что в перспективе поможет в продвижении по службе [29]. Мотивация по KPI предполагает постановку перед сотрудниками ограниченного количества четко измеримых целей и привязку их зарплаты (премии) к степени выполнения этих целей:

- по данным иностранных исследований средний рост эффективности работы персонала при внедрении KPI составляет 30%;

- 90% компаний, внедряющих оплату по KPI добиваются роста эффективности как минимум на 10%;

- примерно 87% иностранных организаций используют методы мотивации по KPI;

- согласно отечественным исследованиям технологии оплаты по KPI также приносят российским организациям прирост производительности труда не менее 20%, а экономической эффективности не менее 13%.

Данная статистика позволяет сделать вывод, что предложенное мероприятие позволит достичь высоких показателей эффективной работы

персонала, а так же повысить производительность труда за счет высокой мотивации.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения следующих положительных изменений на предприятии:

- обеспечение персоналу благоприятных условий труда;
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников за счет внедрения KPI;
- улучшение благоприятного социально - психологического климата.

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала нерациональным расположением рабочего места;
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, стрессовые ситуации за счет низкой мотивации).

Так же положительным социальным результатом будет являться:

- увеличение объема или повышение качества производимых товаров вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала;
- уменьшение ущерба от снижения уровня текучести кадров вследствие роста удовлетворенности трудом.

Таким образом, полученный экономический эффект является хорошим показателем целесообразности внедрения проекта предложенных мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Заключение

В настоящее время появляются значительные изменения в сфере труда, они касаются как характера трудовой деятельности, так существования рынка труда. Задачи повышения производительности и удовлетворенности трудом носят сложный динамический характер и должны рассматриваться на одном уровне, так как решение возникающих противоречий между данными аспектами требует специального механизма разрешения и поиска компромиссов.

Деятельность предприятия на период 2013-2015 является прибыльной, что говорит о достаточно эффективном использовании имеющихся ресурсов и эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Вместе с тем в 2015 году наблюдается снижение чистой прибыли, показателей рентабельности, роста затрат на 1 рубль выручки от продаж, что свидетельствует о снижении уровня адаптации предприятия к изменяющимся внешним условиям.

Основными проблемами на предприятии, которые требуют решения, являются значительное количество простоев по организационным причинам и неэффективность системы мотивации. Для решения поставленных проблем предлагается внедрить в ООО «Портал» автоматизированный программный комплекс KPI Suite, основанный на ключевых персональных показателях каждого сотрудника. А также требуется рационализация рабочего места слесаря-сварщика производственного отдела для сокращения простоев, связанных с организационными причинами.

После внедрения программного комплекса общая производительность увеличится на 13,7%, а условно-годовая экономия за вычетом затрат на приобретение и сопровождение программного комплекса составит 380,96 тыс. руб [46].

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015, с изменениями, вступившими в силу с 02.05.2015)
2. Организация обучения безопасности труда : офиц. текст. – М. : Энергия, 2013. 28 с.
3. Адизес Ш. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения / Ш. Адизес, А. Капуста, А. Бурда. – М. : Иванов и Фербер, 2015. 192 с.
4. Алиев И.М. Экономика труда: учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М. :Юрайт, 2016. 468 с.
5. Бабосов Е.М. Управление персоналом : учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – М. :ТетраСистем, 2012. 288 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебник / Т.Ю. Базаров. –М. : Академия, 2014. 224 с.
7. Блинов А. О. Мотивация персонала корпоративных структур // Работа и зарплата. 208. №1. С 88-101.
8. Булхаков М.И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М.И. Булхаков. – М. : ИНФРА-М, 2008. 416 с.
9. Верещагина Л.А. Психология персонала / Л.А. Верещагина. – М. : Гуманитарный центр, 2012. 212 с.
10. Весенин В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Весенин. – М. : Проспект, 2015. 96 с.
11. Ветлужских Е.В. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика / Е.В. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2016. 150 с.
12. Ветлужских Е.В. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е.В. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2016. 224 с.
13. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки / А.Г. Войтов. – М : Дашков и К, 2012. 232 с.
14. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А.К. Гастев. – М. :Либроком, 2011. 480 с.

15. Егоршин А.П. Основы организации труда / А.П. Егоршин. - М. : ИНФРА-М, 2014, 384 с.
16. Ефремова О.С. Документация по охране труда в организации : практ. пособие / О.С. Ефремова. – М. : Альфа-Пресс, 2015. 152 с.
17. Ефремова О.С. Охрана труда в организации в схемах и таблицах / О.С. Ефремова. – М. : Альфа-Пресс, 2015. 120 с.
18. Ивановская Л.В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала : учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. 60 с.
19. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М. :Юрайт, 2016. 246 с.
20. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М. : Проспект, 2014. 60 с.
21. Кирхлер Э. Мотивация в организациях: соч. в 2 т. Киев : Гуманитарный центр, 2008. Т.1. С. 134-136.
22. Кокин Ю.П. Экономика труда : учебник / Ю.П. Кокин. – М. : Магистр, 2011. 686 с.
23. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учеб.пособие / В.И. Бариленко [и др.]. – М. :Юрайт, 2014. 456 с.
24. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, который должен знать каждый / Ф. Котлер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. 211 с.
25. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина. – М. :Маркет ДС, 2011. 232 с.
26. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / А.А. Литвинюк. – М. :Юрайт, 2015. 400 с.
27. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М. :Юрайт, 2016. 484 с.
28. Маслова В.М. Экономика и социология труда : учебник / В.М. Маслова. – М. :Юрайт. 2015. 540 с.

29. Мелия М. Бизнес – это психология / М. Мелия. – М. : Альпина Паблишер, 2014. 302 с.
30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. :Юрайт, 2014. 532 с.
31. Руденко Г.Г. Экономика труда : учебник и практикум / Г.Г. Руденко, Ю.Г. Одегов. - М. :Юрайт, 2015. 432 с.
32. Скляревская В.А. Экономика труда : учебник для бакалавров / В. А. Скляревская. – М. : Дашков и К, 2014. 304 с.
33. Степанов А.Г. Организация, нормирование, оплата труда :практи. пособие / А.Г. Степанов. - М. : Экзамен, 2014. 352 с.
34. Сысоев И.П. Организация оплаты и нормирования труда : курс лекций / И.П. Сысоев. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. 120 с.
35. Тебекин А.В. Управление персоналом : учебное пособие / А.В. Тебекин. М. :Юрайт, 2015. 182 с.
36. Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. – М. :Юрайт, 2013. 672 с.
37. Чесевицына Л.Н. Экономика организации : практикум / Л.Н. Чечевицына, О.Н. Терещенко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. 256 с.
38. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. – М. :Бакалавриат, 2015. 268 с.
39. Шуклов Л.В. Управление развитием предприятий. Бухгалтерский и финансовый аспекты / Л.В. Шуклов. – М. :Либриком, 2012. 200 с.
40. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. – Japan : Productivity Press, 2007. 160 p.
41. Tapping D. Lean Office Demystified / D. Tapping, A. Dunn. – Great Britain : Alpine Publisher, 2009. 328 p.
42. Коноплицкий В.А. Толковый словарь экономических терминов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-15/> (дата обращения: 08.01.2016).

43. Назарова И.Б. Здоровье занятого человека [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19210638/> (дата обращения: 26.03.2016).
44. Официальный сайт ООО «Портал» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.portal-parts.ru/> (дата обращения: 12.02.2016)
45. Электронная версия журнала «Креативная экономика» [Электронный ресурс]. URL: <http://old.creativeconomy.ru/> (дата обращения: 23.01.2016).
46. Электронная версия журнала «Нормирование и оплата труда в промышленности» [Электронный ресурс]. URL: <http://panor.ru/journals/normtrudprom/> (дата обращения: 12.04.2016).
47. Электронная версия журнала «Охрана и экономика труда» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vcot.info/journal/archive.php> (дата обращения: 24.03.2016).
48. Электронная версия журнала «Технология успеха» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pplus.ru> (дата обращения: 24.01.2016).
49. Электронная версия журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru> (дата обращения: 12.03.2016).
50. Электронная версия журнала «Человек и труд» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chelt.ru> (дата обращения: 08.04.2016).

Классификация методов и способов изучения затрат рабочего времени и времени использования оборудования



Приложение Б

27								
26								
25								
24								
23								
22								
21								
20								
19								
18								
17								
16								
15								
14								
13								
12								
11								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера, продвижение по службе	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе