

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

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

на тему «Повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «Лидер Групп»)»

Студент

О.Ю. Македон

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Актуальность темы исследования заключается в том, что правильный анализ эффективности труда персонала организации позволяет принимать верные управленческие решения. Ведь эффективность данных процессов напрямую зависит на стабильность компании в целом. Нужно понимать, что благодаря повышению эффективности трудовых процессов будут уменьшаться расходы предприятия и будет увеличиваться производительность труда. Достижение высоких результатов деятельности предприятия предусматривает под собой эффективный подход по осуществлению трудовых процессов, а также мероприятия по их усовершенствованию.

Цель бакалаврской работы – повышение эффективности труда персонала организации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Лидер Групп».

Предмет исследования – эффективность труда персонала организации.

Главной причиной негативных тенденций изменения организационно-экономических показателей является потеря численности персонала из-за чего трудовые ресурсы используются не в полной мере. Благодаря проведенному анализу было выявлено, что на предприятии присутствуют потери рабочего времени, т.к. операторы отходят от трудового регламента, что говорит о недостаточно действующей системе стимулирования в организации. Для решения данных проблем необходимо проведение exit-интервью, мотивационного теста Герцберга и привлечение новых сотрудников. После внедрения всех мероприятий затраты предприятия снизятся на 62 094 руб., фактический фонд рабочего времени увеличится на 118 672 человеко-часов. Следовательно, увеличится и производительность труда на одного работающего на 7%.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации .....	6
1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности и показатели её измерения.....	6
1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации и направления его совершенствования .....	9
2 Анализ эффективности труда персонала организации ООО «Лидер Групп» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Лидер Групп».....	21
2.2 Анализ эффективности трудовых процессов организации .....	24
3 Повышение эффективности труда персонала организации ООО «Лидер Групп» .....	36
3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации .....	36
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	42
Заключение .....	46
Список используемой литературы .....	48
Приложение А Exit-интервью.....	50

## Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что правильный анализ эффективности труда персонала организации позволяет принимать верные управленческие решения. Ведь эффективность данных процессов напрямую зависит на стабильность компании в целом. Нужно понимать, что благодаря повышению эффективности трудовых процессов будут уменьшаться расходы предприятия и будет увеличиваться производительность труда. Достижение высоких результатов деятельности предприятия предусматривает под собой эффективный подход по осуществлению трудовых процессов, а также мероприятия по их усовершенствованию.

Цель бакалаврской работы – повышение эффективности труда персонала организации.

Достижение поставленной цели требует выполнения следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты эффективности труда персонала организации;
- провести анализ эффективности труда персонала организации ООО «Лидер Групп»;
- предложить пути повышения эффективности труда персонала организации ООО «Лидер Групп».

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Лидер Групп».

Предмет исследования – эффективность труда персонала организации.

Теоретической и методической основой послужили труды таких авторов, как А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Г.В. Савицкая, Т.И. Леженкина, А.К. Гастев, И.К. Бондарь, В.А. Складневская.

Информационную основу для данной работы составили источники монографической литературы, нормативно-правовые документы, экономические статьи, аналитические материалы исследуемого предприятия.

Практическая значимость данной работы состоит в обоснованности оценки эффективности труда персонала организации. А разработанные мероприятия помогут повысить эффективность данных процессов.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются цели, задачи, объект и предмет исследования.

Первый раздел работы посвящен теоретическим аспектам сущности эффективной трудовой деятельности и показателей её измерения, методам оценки эффективности труда персонала организации, направлениям совершенствования эффективности труда персонала.

Второй раздел посвящен анализу эффективности трудовых процессов в ООО «Лидер Групп». В этой главе представлена общая характеристика предприятия и его финансовое состояние.

В третьем разделе были разработаны мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ООО «Лидер Групп» и оценена 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**

Анализ эффективности трудовых процессов очень важен в организации, т.к. он напрямую влияет на состояние предприятия. Нужно помнить, что на эффективность в первую очередь влияют трудовые ресурсы предприятия, именно поэтому очень важно правильно использовать их. Необходимо найти верные методы как для анализа, так и для применения их на практике.

Эффективность трудовой деятельности отражает соотношение объёма производства материальных или нематериальных благ и совокупности затраченных на это трудовых ресурсов. Если при росте производства товаров или услуг не произошло увеличение затрат на трудовые ресурсы, или иными словами, на рабочую силу, то можно говорить о росте эффективности трудовой деятельности на предприятии.

В настоящее время актуальной проблемой управления организацией является то, что на данный момент нет построенной системы для повышения эффективности, которая смогла бы устранить все существующие недостатки методов управления эффективностью труда персонала организации. Достойный труд должен являться основой при рассмотрении эффективности трудового процесса. Также нужно понимать, что данная категория эффективности в разы шире, чем стандартное определение производительности.

Ю.П. Кокин говорил о том, что категория «эффективность труда» также включает в себя и социальные аспекты труда, например, такие как совершенствование безопасности труда, условий труда, использование новых методов и приёмов, соблюдение режимов труда и отдыха [10].

Для обеспечения социальных аспектов труда нужно понимать, что эффективность трудовой деятельности связана с состоянием самого сотрудника, с его качеством жизни и работы.

Зачастую эффективность трудовых процессов определяют, как производительность труда. Но важно разграничивать данные понятия, т.к. иначе это усложняет оценку данных процессов. Категория производительности труда имеет долгую историю концептуализации и развития. В конце 20 века началось изучение вопросов, связанных с данным понятием. Такие учёные, как К.Г. Кязимов, В.М. Маслова, В.А. Складневская и др. сделали большой вклад в исследование такой категории, как производительность труда [13, 16, 17].

Исследование производительности труда предполагает под собой не только анализ технической стороны трудового процесса, но и анализ трудовых ресурсов, иными словами, рабочей силы. Качество трудовой деятельности определяется ценностями, которые составляют систему оценки. Именно поэтому очень важно, чтобы сотрудники были удовлетворены своим рабочим местом. В соответствии с теорией ожиданий В. Врума, важно, чтобы сотрудники были удовлетворены своей работой, а величина оплаты труда совпадала с результатами труда [8].

Например, в исследованиях Э. Кирхлер было доказано, что производительность труда и уровень жизни человека являются зависимыми качествами, а удовлетворенность работой также зависит от уровня жизни [9]. Именно поэтому очень важно понимать, что данные понятия крепко связаны между собой, и что при оценке производительности труда нужно анализировать не только технические показатели трудового процесса, но и учитывать личностные факторы.

Наиболее часто используемые определения понятия «эффективность труда» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Наиболее известные определения понятия «эффективность труда»

Автор	Определение
В.А. Складская	«Эффективность труда представляет собой социально-экономическую категорию, определяющую степень достижения той или иной цели, соотносённую со степенью рациональности расходования использованных при этом ресурсов» [17].
О.С. Ефремова	«Эффективность труда – категория, синтезирующая результативность выполнения всех функций живого труда (а не только функции изготовления продукции)» [6].
Г.Г. Руденко	«Эффективность труда характеризует уровень использования трудовых ресурсов с учётом выработки, затраченного времени и качества работы, а также затрат труда в расчёте на одного работника» [21].
А.В. Тебекин	«Эффективность труда это – плодотворность, эффективность производственной деятельности людей, измеряемая количеством продукции (благ, услуг), произведённой в единицу рабочего времени (час, смену, месяц, год), или величиной времени, затрачиваемого на единицу продукции» [24].
И.М. Алиев	«Эффективность труда – это степень объёма продукта труда (продукции, оборота, услуг) с учётом качества труда на единицу трудозатрат» [1].

Из таблицы можно сделать вывод, что «эффективность труда – это динамический показатель, который включает в себя такие показатели, как производительность труда и качество труда. Повышение эффективности труда подразумевает также и повышение качества труда, а, следовательно, и качества жизни, что служит сильным мотивом трудовой активности для сотрудников» [3].

«Показателями, характеризующими состояние трудовых ресурсов, являются: численность работников на определенную дату, среднесписочная численность работников, структура работников предприятия, коэффициенты оборота по приёму и увольнению, текучесть кадров, отклонение численности по категориям, экономия и перерасход по оплате труда.

Эффективность трудовых процессов 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» [14].



## **1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации и направления его совершенствования**

Для анализа эффективности трудового процесса необходимо знать, какие элементы входят в трудовой процесс, чтобы правильно определить необходимые методы для данной оценки.

«Измерение эффективности труда персонала организации – это определение стоимости рабочего времени для выполнения конкретной работы или её части. При этом необходимо знать объём не только фактических затрат, но и ожидаемых, поскольку они определяются с помощью нормирования рабочей силы» [23].

Измерение производительности труда проводится с использованием методов и способов изучения стоимости рабочего времени.

«Первый метод непосредственных замеров времени даёт полностью проанализировать трудовой процесс, измерить его продолжительность и получить достоверные результаты. Этот метод позволяет получить информацию о последовательности и продолжительности составных элементов трудового процесса, информацию об используемых приёмах и методах труда. Метод непосредственных замеров времени позволяет получать информацию не только о средних значениях, но и данные об отдельных операциях на рабочих местах.

Основными видами наблюдений методом непосредственных замеров времени являются хронометраж, фотография использования времени, фотохронометраж. Они, в свою очередь, могут быть индивидуальными или групповыми (бригадными), в зависимости от количества контролируемых сотрудников.

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» [24].

Для изучения отдельных элементов трудового процесса используется выборочный хронометраж, основная цель которого – определение времени вспомогательных действий при многопозиционном обслуживании.

Существенным недостатком использования метода непосредственных замеров времени является большая продолжительность, трудоёмкость и обработка полученных данных, а также невозможность изучения большого коллектива рабочих одним человеком.

«Фотография использования времени – это тип наблюдения, при котором изучается расход рабочего времени на выполнение определённой работы или её части, независимо от того, на что это время было потрачено. Целью является определение резервов повышения производительности труда, а также рационализация использования оборудования.

По количеству наблюдаемых объектов, а также формам организации труда фотография использования времени подразделяется на фотографию рабочего времени, фотографию времени использования оборудования, фотографию производственных процессов, основным типом которых является маршрутная фотография.

Фотография рабочего времени используется для выявления недостатков в организации рабочего процесса, последствия которых приводят к нерациональному использованию рабочего времени» [25].

«Маршрутная фотография – учёт 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 учёт затрат рабочего времени, который выполняется самим сотрудником.

Фотография производственных процессов – это одновременное исследование затрат времени рабочего и используемого оборудования. Основная цель этого вида наблюдения – определение норм затрат труда, норм производительности оборудования и оптимальной организации труда» [9].

«Фотография рабочего времени не используется для нормирования рабочего времени; для этого используется такой метод изучения затрат рабочего времени, как хронометраж. Сочетание фотографии использования времени и хронометража называется фотохронометражом.

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 приёмов и методов труда» [22].

Автоматическая регистрация процессов во времени – это запись трудового процесса без участия наблюдателя на специальных устройствах; они различают киносъёмку, видеоманитную запись и осциллографическую запись. Этот метод 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 работниками, анализировать причины простоев, и, как следствие, оптимизация организации и регулирования труда рабочих [12].

Для детального анализа эффективности труда персонала организации необходимо более подробно рассмотреть все показатели оценки.

Благодаря данному показателю можно видеть численность сотрудников и значения темпов роста. А для поиска качественных

показателей необходимо рассматривать среднесписочную численность за определённый период.

За месяц среднесписочная численность сотрудников предприятия будет определена как сложение числа сотрудников в списке за все рабочие дни месяца и отношения данной суммы на общее количество рабочих дней в месяце, который рассматривается.

Сумма списочных сотрудников за все рабочие дни делится на то количество рабочих дней, какой период рассматривается. Если необходимо посчитать за квартал, то деление будет производиться на 3 месяца, если необходимо за полугодие, то на 6 месяцев, за год – 12 месяцев.

«Далее важными показателями, определяющими трудовые ресурсы и их состояние, являются показатели движения персонала: коэффициент оборота по приёму, выбытию и текучести кадров.

Первый коэффициент оборота по приёму можно найти с помощью деления числа принятых на работу за отчётный период на среднесписочную численность сотрудников организации (формула 1).

$$K_{\text{об.по приему}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{Ч_{\text{ССП}}}, \quad (1)$$

где  $Ч_{\text{прин}}$  – количество работников, принятых на предприятие за отчётный период;

$Ч_{\text{ССП}}$  – среднесписочная численность сотрудников организации.

Коэффициент оборота по приёму определяет уровень работников, принятых на работу за отчётный период. Если предприятие поставило перед собой цель расширить объём производства, то увеличение данного коэффициента будет положительным. Также для более детального анализа предлагается рассчитывать уровень квалификации сотрудников, принятых на работу» [18].

Данный коэффициент необходимо сравнивать с коэффициентом оборота по выбытию. Он рассчитывается делением числа сотрудников, выбывших по разным причинам за отчётный период на среднесписочное число работников организации (формула 2).

$$K_{\text{об.по выб}} = \frac{Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{СП}}}, \quad (2)$$

где  $Ч_{\text{выб}}$  – количество работников, выбывших по различным причинам за отчётный период;

$Ч_{\text{СП}}$  – среднесписочная численность сотрудников организации.

Данный показатель показывает уровень уволенных сотрудников по разным причинам за определённый период времени. Результатами роста данного коэффициента могут быть: неблагоприятные условия труда, низкая заработная плата, сокращение объёмов производства и т.п. И, естественно, при сравнении коэффициентов оборота по приёму и выбытию необходимо смотреть на их разницу для понимания того, имеется ли на предприятии прирост сотрудников.

Коэффициент текучести кадров определяется делением числа сотрудников, уволенных за прогулы, нарушение трудовой дисциплины или по собственному желанию на среднесписочное число сотрудников организации (формула 3).

$$K_{\text{текучести}} = \frac{Ч_{\text{увол}}}{Ч_{\text{СП}}}, \quad (3)$$

где  $Ч_{\text{увол}}$  – число сотрудников, уволенных за прогулы, нарушение трудовой дисциплины или по собственному желанию;

$Ч_{\text{СП}}$  – среднесписочная численность сотрудников организации.

Большой уровень коэффициента текучести кадров говорит о неэффективности использования трудовых ресурсов, уменьшается производительность труда и качество работы.

«Производительность труда определяет количество произведённых материальных благ за единицу рабочего времени. Данный показатель рассчитывается путём деления объёма выпускаемой продукции в стоимостном и натуральном выражении на среднюю численность сотрудников. Благодаря расчёту производительности труда можно сделать оценку не только эффективности трудовых процессов, но и хозяйственной деятельности организации в целом.

Определение средней производительности труда осуществляется путём деления количества продукции, произведённой за определённый период (час, день, месяц, квартал, год), на количество человеко-часов, отработанных за данный период» [11].

Данный показатель необходимо всегда повышать, ведь его рост говорит о качественных изменениях на предприятии. Благодаря повышению производительности труда происходит экономия производственных затрат на предприятии.

При этом рост данного показателя должен быть выше количества работающих в данной организации, роста произведённых затрат и роста заработной платы. Только тогда можно говорить об эффективности труда на предприятии.

Фонд оплаты труда характеризует собой общую сумму денежных средств, которая предназначена и начислена для выплаты сотрудникам предприятия за определённый период времени. Следует отметить, что заработная плата разных категорий персонала различна.

Для определения среднего размера заработной платы на предприятии на одного сотрудника необходимо рассчитать отношение размера фонда оплаты труда за определённый период со среднесписочной численностью работников. От цели исследования зависит как будет проводиться расчёт –

для отдельных категорий персонала или же по организации в целом. Для детального анализа необходимо делать анализ данного показателя по аналогичным предприятиям в этой отрасли, чтобы понимать конкурентоспособность организации на рынке. Также важно понимать, что повышение данного показателя может хорошо повлиять на производительность труда, ведь это является хорошим мотивом для сотрудников для повышения эффективности своей трудовой деятельности [2].

Вложениями в рабочую силу являются планы по обучению и переподготовки, по повышению квалификации. В данном деле важно понимать, что вложения очень важны, ведь они повысят эффективность производства в целом.

Эффективность труда персонала организации напрямую влияет на обеспечение устойчивых конкурентных позиций в современном мире. Повышения эффективности можно добиться благодаря методам организации труда, ведь правильная организация труда на предприятии напрямую зависит на производительность труда, а, следовательно, на эффективность трудовых процессов в организации. Ведь в компании может быть самое новое оборудование, высокопроизводительная техника, но без высокого уровня организации труда предприятие не достигнет желаемых результатов и целей, которые поставлены перед ней.

Повышение экономической эффективности организации труда позволяет обеспечить рост эффективности производства за счёт:

- увеличения объёмов производства продукции;
- снижения затрат заработной платы на 1 руб. продукции;
- сокращения материальных затрат [4].

Для совершенствования эффективности трудового процесса необходимо правильно выбрать метод повышения эффективности, т.к. только в таком случае будет виден результат.

Чтобы выбрать правильный и действенный метод повышения эффективности, необходимо верно провести анализ и сделать правильные выводы, что требует времени.

Совершенствование эффективности трудовых процессов в организации с помощью методов организации труда может проводиться по направлениям [7].

«Совершенствование трудового процесса – это целая система комплекса функций и последовательность выполнения составных частей трудового процесса: операций, приёмов, рабочих движений и действий. Важным моментом является определение точности количества операций и последовательности их выполнения. Основными направлениями работы по совершенствованию трудового процесса являются:

- уменьшение количества операций;
- совмещение операций во времени;
- замена сложных методов труда на более простые, их оптимизация и рационализация;
- увеличение доли всех основных операций;
- увеличение доли машинных операций.

Совершенствование техники и методов труда – это рост производительности труда за счёт улучшения оборудования и методов труда, которые применяются в организации. Совершенствование техники и методов труда может проводиться по двум направлениям: рационализация труда и внедрение передового опыта.

Рационализация труда – создание абсолютно новых приёмов и способов труда, которые ранее не были использованы на предприятии.

Внедрение передового опыта – применение прогрессивных приёмов и методов труда, применяющихся в других организациях, и их распределение среди работников предприятия» [5].

«Совершенствование разделения и кооперации труда – это введение форм труда, которые соответствуют культурно-техническому уровню



сотрудников предприятия, отвечают нынешним условиям и создают такие условия, при которых происходит постоянное повышение производительности труда и качества работы. Совершенствование разделения и кооперации труда должно осуществляться в определённой последовательности. В первую очередь необходимо сделать анализ и оптимизировать разделение труда, а после уже совершенствовать его взаимодействие» [19].

Совмещение профессий является одним из самых перспективных направлений совершенствования трудового процесса, т.к. при использовании данного направления квалификация сотрудников растёт.

Расширение операций позволяет бороться с однообразием выполняемых функций и предполагает логически законченное производство итогового продукта или услуги, из-за чего растёт интерес сотрудника в исполнении своей трудовой деятельности [9].

Рационализация рабочих мест и улучшение их обслуживания предполагает под собой оснащение рабочего места всем необходимым оборудованием для эффективного трудового процесса, что позволит повысить производительность труда.

«Целью организации в содержании рабочего места является создание условий труда, от которых будет повышаться производительность труда и не будут увеличиваться физические затраты сотрудников предприятия» [20].

Совершенствование условий труда подразумевает под собой совершенствование и оздоровление труда путём построения 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» [10].

Улучшение режимов труда и отдыха – это неотъемлемая часть организации труда, которая включает в себя как экономические, так и социальные цели. Режим труда и отдыха должен быть устроен так, чтобы было обеспечено выполнение трудовой деятельности и режима отдыха для устранения утомляемости сотрудников на рабочем месте.

Усиление трудовой дисциплины означает соблюдение установленного в организации распорядка дня. Состояние трудовой дисциплины определяется степенью использования рабочего времени сотрудниками предприятия, отсутствием или наличием простоев по личным причинам. Если трудовая дисциплина будет нарушена, то это приведёт к нарушению процесса производства в целом на всём предприятии.

Повышение мотивации сотрудников и стимулирования труда предполагает под собой анализ системы мотивации, которая существует на предприятии на данный период времени. Первым этапом необходимо понять проблемы в существующей системе на предприятии, далее правильно сформулировать проблему, присутствующую в данной организации. После чего необходимо проанализировать существующие системы мотивации и выбрать для своей организации подходящий метод улучшения системы. Последним этапом руководство организует мероприятия по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

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

У каждого сотрудника свои мотивы, но основными являются: заработная плата, статус компании, престиж профессии, возможность развития внутри компании, повышение своего профессионализма и квалификации, взаимоотношения в коллективе, условия труда [14].

Карьерное планирование сотрудников, переподготовка кадров показывает, что «зачастую сотрудники предприятий не знают перспектив

своей работы, карьерных путей, что свидетельствует о некачественной организации работы с персоналом, отсутствии планирования деловой карьеры сотрудников. При определении направлений повышения эффективности работы персонала организации следует ориентироваться на характер выполняемых работ, условия труда определяются для каждого производства, цеха или участка, а также для каждого рабочего места» [19].

Также благодаря использованию современных методов организации труда можно повысить эффективность трудовых процессов в организации. К таким современным методам относят: аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала.

Термин «аутсорсинг» переводится как использование внешних источников, известно определение аутсорсинга как «передача части функций предприятия стороннему подрядчику». То есть, иными словами, аутсорсинг – это передача определённых бизнес-процессов на обслуживание другой компании. Сейчас часто можно встретить такие услуги на аутсорсинге, как ведение бухгалтерского учёта, рекламные услуги, транспортные услуги, услуги, связанные с информационной сетью [17].

Термин «аутстаффинг» означает вывод персонала за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-провайдера (рекрутинговое агентство). Аутстаффинг – это аутсорсинг в области управления персоналом. Только если аутсорсинг – это передача бизнес-процессов, то аутстаффинг предполагает передачу самого сотрудника с переходом в штат в другую компанию, но при этом, работая на прежнем месте [15].

А лизинг же подразумевает переход сотрудника в основные единицы штата компании-заказчика после истечения определённого периода времени, который был оговорен заранее.

Таким образом, для анализа и оценки эффективности трудового процесса необходимо правильно определить метод оценки. Анализ трудового процесса является анализом деятельности сотрудников на предприятии. Благодаря классификации методов оценки трудового процесса видно, что для

каждой сферы деятельности подходит определённый метод оценки. И правильно выбранный метод оценки позволит принять эффективные и верные управленческие решения для повышения эффективности трудового процесса. При оценке эффективности трудовых процессов на предприятии необходимо правильно определять показатели, которые характеризуют эффективность, ведь правильный анализ показателей даёт видеть чёткую картину состояния организации в целом [20].

Итак, можно сделать следующие выводы: в современных условиях в системе управления персоналом происходят изменения, которые касаются рынка труда, и, соответственно, это влияет на управление трудовыми процессами на предприятии. Актуальной проблемой в повышении эффективности трудовых процессов считается то, что взаимосвязь между социальным и производственным аспектами усложняет оценку и анализ эффективности, т.к. эта взаимосвязь может дать ошибочный результат. Именно поэтому очень важно выбрать правильные методы оценки и повышения эффективности трудовых процессов. Только после правильного анализа возможно будет принять верные управленческие решения для совершенствования эффективности.

## **2 Анализ эффективности труда персонала организации ООО «Лидер Групп»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Лидер Групп»**

Общество с ограниченной ответственностью «Лидер Групп» действует с 28 сентября 2009 года. ООО «Лидер Групп» – это надежный партнер компаний разных сфер деятельности и уровнем сложности бизнес-процессов. Основным видом деятельности данной организации является обработка телефонных вызовов. ООО «Лидер Групп» сотрудничает с такими известными компаниями, как ООО «СДЭК», ООО «Гермес», сеть ресторанов быстрого питания «Бургер Кинг», ПАО «Уральский банк реконструкции и развития», торговые центры «Гринвич» и «Пассаж» и многие другие.

Услуги, предоставляющие компанией:

- маркетинговые исследования;
- совершение и обработка исходящих вызовов;
- обработка входящих вызовов;
- аутсорсинг бизнес-процессов;
- сервисы – помощники.

В целях анализа основных тенденций развития ООО «Лидер Групп» необходимо рассмотреть основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия за 2018-2020 годы (таблица 2), оценив, таким образом, настоящее положение и перспективы развития деятельности ООО «Лидер Групп» в будущем.

Анализ данных таблицы показывает, что темп роста выручки в 2019 году по сравнению с 2018 вырос на 95,07%, но в 2020 году снизился до 71,27%. Одной из причин данного спада может быть начало коронавирусной инфекции. Т.к. 2020 год внёс свои изменения в работу предприятия, большую часть сотрудников переводили в удалённый формат работы с предоставлением оборудования.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Лидер Групп» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, т.р.	15614	42738	30458	27124	173,71	-12280	-28,733
2. Себестоимость продаж, т.р.	14772	41988	26327	27216	184,24	-15661	-37,29
3. Валовая прибыль (убыток), т.р.	842	750	4131	-92	-10,92	3381	450,8
4. Управленческие расходы, т.р.	226	554	615	328	145,13	61	11,01
5. Коммерческие расходы, т.р.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	892	124	818	-768	-86,098	694	559,67
7. Чистая прибыль, т.р.	892	124	818	-768	-86,09	694	559,67
8. Основные средства, т.р.	79315	80130	85721	815	1,027	5591	6,97
9. Оборотные активы, т.р.	86741	91421	92645	4680	5,39	1224	1,33
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	130	122	105	-8	-6,15	-17	-13,93
11. Фонд оплаты труда ППП, т.р.	4511	4282,2	3864	-228,8	-5,07	-418,2	-9,76
12. Среднегодовая выработка работающего, т.р. (стр1/стр10)	120,10	350,31	290,07	230,20	191,66	-60,23	-17,19
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	34,7	35,1	36,8	0,4	1,15	1,7	4,84
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,19	0,53	0,35	0,33	170,93	-0,17	-33,38
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,18	0,46	0,32	0,28	159,70	-0,13	-29,67
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	5,71	0,29	2,68	-5,42	-94,92	2,39	825,64
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	5,94	0,29	3,03	-5,65	-95,09	2,74	941,64
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	96,05	99,54	88,45	3,48	3,62	-11,08	-11,13

Анализируя таблицу 2, можно сказать, что на снижение выручки в 2020 году могло повлиять изменение численности работников в наименьшую сторону. Как можно видеть по таблице, численность сотрудников на предприятии с каждым годом становится ниже. Основной причиной является то, что на данном предприятии работают в основном студенты, которые приходят, как правило, на неполный рабочий день в свободное от учёбы время, и данную работу они рассматривают не как основное место работы, а лишь как подработку.

Также изменение численности повлияло на производительность труда. В 2018 году она составила 120,11 тыс. руб., в 2019 году – 350,31 тыс. руб., а в 2020 году – 290,08 тыс. руб. В 2019 году она выросла благодаря большому росту выручки, а в 2020 году выручка, как и численность работников, снизилась, из-за чего производительность труда на одного работающего также уменьшилась.

Что касается чистой прибыли, то в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, она снизилась на 768 тыс. рублей. Как можно видеть по таблице, в 2019 году были увеличены расходы на предприятии, что и повлияло на уменьшение чистой прибыли. Расходы могли быть из-за закупки нового оборудования, техники, мебели для офиса. В 2020 же году чистая прибыль составила 818 тыс. рублей, т.е. она увеличилась на 694 тыс. рублей, по сравнению с 2019 годом.

Следующим этапом анализа является расчет уровня рентабельности продаж. Динамика показателя уровня рентабельности продаж представлена на рисунке 1.

Как можно видеть по графику, рентабельность продаж в 2018 году составила 5,71%, а уже в 2019 году – 0,29%, т.е. снизилась на 5,42%. Причиной такому спаду может служить, например, рост компании или же другие перемены, из-за которых чистая прибыль компании уменьшилась в несколько раз. В 2020 году рентабельность продаж составила 2,69%, что говорит о том, что предприятие освоилось к новым переменам.

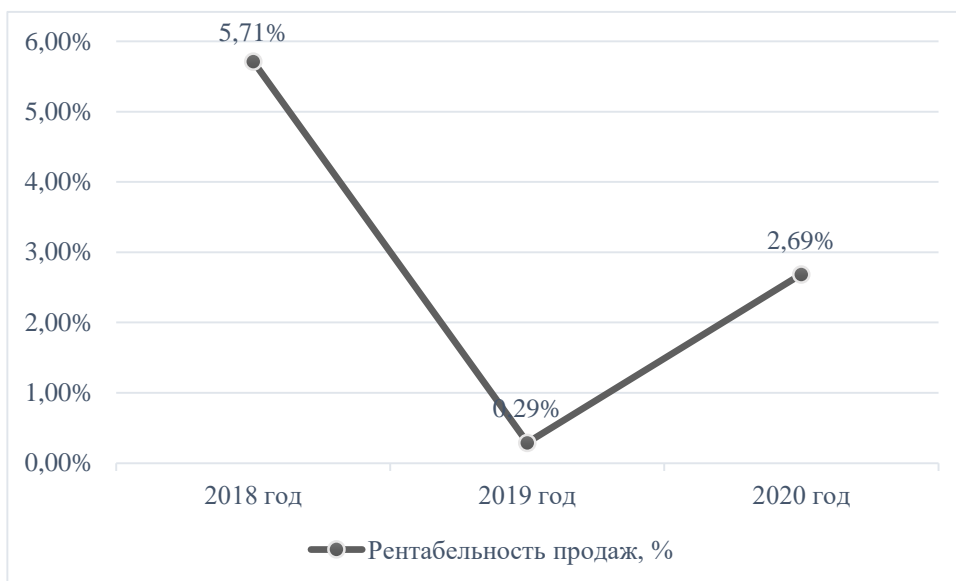


Рисунок 1 – Динамика показателя уровня рентабельности продаж в ООО «Лидер Групп» за 2018-2020 гг.

Таким образом, предприятие является достаточно прибыльным. Т.к. из всего анализа можно сделать вывод о том, что предприятие может адаптироваться под внешние условия, т.к. даже при высоких расходах предприятие продолжает получать прибыль, не уходя в убыток.

## 2.2 Анализ эффективности трудовых процессов 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 оценку системы мотивации, действующей 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, обеспечивающих длительное сохранение работоспособности человека» [18].

Данные о движении рабочей силы на предприятии ООО «Лидер Групп» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Движение кадров на предприятии ООО «Лидер Групп»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2019/2018	Отклонение 2020/2019
Всего работающих на начало периода	135	130	122	5	8
Принято на предприятие	20	33	38	13	5
Выбыло с предприятия: в том числе	25	41	55	16	14
-за нарушение трудовой дисциплины	0	2	0	2	2
-по собственному желанию	25	39	55	14	16
Численность персонала на конец года	130	122	105	8	17
Коэффициент оборота по приему, %	15,09	26,19	33,48	11,10	7,29
Коэффициент оборота по выбытию, %	18,87	32,54	48,46	13,67	15,92
Коэффициент текучести, %	18,87	32,54	48,46	13,67	15,92
Коэффициент оборота кадров – всего, %	33,96	58,73	81,94	24,77	23,21

Как можно видеть по таблице, с каждым годом численность сотрудников на предприятии снижается, именно с этим связан рост числа сотрудников, принятых в компанию.

Динамика коэффициентов движения кадров на предприятии ООО «Лидер Групп» представлена на рисунке 2.

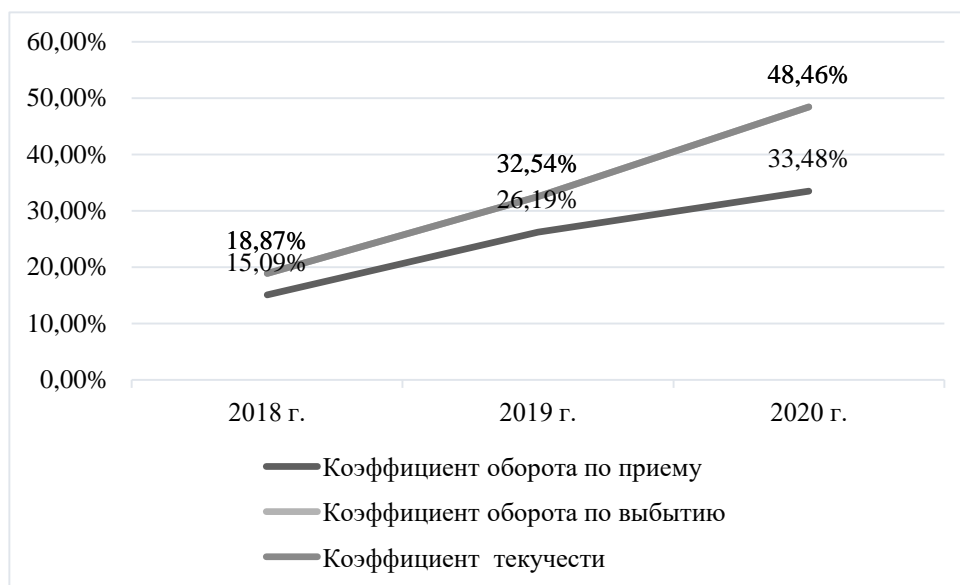


Рисунок 2 – Динамика коэффициентов движения кадров на предприятии ООО «Лидер Групп»

Как видно по графику, коэффициент оборота по приёму с каждым годом увеличивается. В 2018 году он составил 15,09%, в 2019 – 26,19%, в 2020 – 33,48%. Как уже было замечено ранее, это связано с увеличением числа работников, вновь принятых на предприятие.

Так же и растёт коэффициент оборота по выбытию. В 2018 году он составил 18,87%, в 2019 – 32,54%, в 2020 – 48,46%. Причиной такому росту данного коэффициента может быть, например, неудовлетворённость сотрудников условиями труда.

Следовательно, и растёт коэффициент текучести. Коэффициенты текучести кадров и оборота по выбытию имеют одинаковый уровень, т.к. в данном случае в расчёт берутся одни и те же показатели. Данный показатель

находится на критическом уровне, такой сильный рост говорит о больших проблемах на предприятии.

Анализ движения кадров показал тенденцию роста текучести кадров, что является плохим показателем. И для более подробной оценки движения рабочей силы на предприятии ООО «Лидер Групп» 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.

Исходные данные для определения фактического фонда рабочего времени представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Использование трудовых ресурсов в ООО «Лидер Групп» за 2020 год

Показатель	Значение показателя		Изменение
	План	Факт	
Среднегодовая численность работников, чел	140	122	-18
Отработано дней одним работником за год, дни	248	163	-85
Отработано часов одним работником за год, ч	1984	1304	-680
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8	8	0
Общий фонд рабочего времени, чел.час	277760	159088	-118672

Фонд рабочего времени равен:

$$ФРВ = 122 \times 163 \times 8 = 159\,088 \text{ (чел} - \text{час)}$$

Фактический фонд рабочего времени за анализируемый период меньше планового фонда рабочего времени на 118672 чел-час, что обусловлено изменением:

1) численности работников в организации:

$$\Delta ФРВ_{чр} = (122 - 140) \times 248 \times 8 = -35\,712 \text{ ч}$$

2) количества отработанных дней одним работником в организации:

$$\Delta\text{ФРВ}_d = 122 \times (163 - 248) \times 8 = -82\,960 \text{ ч}$$

По данным из анализа можно сказать о том, трудовые ресурсы в ООО «Лидер Групп» используются не полностью. Фактически в 2020 году одним работником было отработано 163 дня вместо 248 дней. Численность работников фактически также меньше, чем планировалось, на 18 человек. Что увеличило целодневные потери на одного сотрудника на 18 дней, а на весь персонал на 2 196 дней или на 17 568 часов. Таким образом, общие потери рабочего времени составляют 118 672 человеко-часов.

Из данного анализа можно сделать вывод о том, что сотрудники работают не в полную силу и фактически отработано было меньше часов.

«Одной из причин негативных тенденций изменения организационно-экономических показателей являются потери внутрисменного рабочего времени. Оптимальную организацию рабочего места можно обеспечить с помощью комплексного подхода, который представляет собой проектирование планировки рабочего места, разработку оптимальных приёмов и методов труда, выбор форм организации труда и его нормирования, а также разработку благоприятных условий труда, соответствующих основным требованиям. Данная работа основывается на результатах комплексного анализа элементов всего трудового процесса с учётом факторов, влияющих на процесс труда. Одним из методов комплексного анализа является такой метод организации труда, как «фотография рабочего дня» [8].

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

«Изучение структуры затрат рабочего времени проводится с целью совершенствования организации труда путём 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» [11].

Наблюдательный лист по оценке трудового режима со средними показателями за 3 рабочих дня представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Наблюдательный лист

Затраты времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс затрат времени
	ч	мин		
Начало наблюдения	8	00	-	-
Пришёл на рабочее место	8	00	0	
Подготовка рабочего места	8	05	5	ПЗ
Перерыв на готовку чая	8	07	2	Пперег
Приём входящих звонков	9	13	66	О
Разговор с другим оператором	9	23	10	Пперег
Приём входящих звонков	9	30	7	О
Внесение информации о звонках в базу данных	9	35	5	О
Приём входящих звонков	10	00	25	О
Перерыв	10	15	15	Прег
Приём входящих звонков	12	33	138	О
Внесение информации о звонках в базу данных	12	35	2	О
Уход по личным нуждам	12	45	10	Пперег
Перерыв	13	00	15	Прег
Приём входящих звонков	15	00	120	О
Перерыв	15	30	30	Прег
Разговор с другим оператором	15	42	12	Пперег

Продолжение таблицы 5

Затраты времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс затрат времени
	ч	мин		
Приём входящих звонков	16	55	73	О
Внесение информации о звонках в базу данных	16	56	1	О
Затраты времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс затрат времени
	Ч	мин		
Разговор с другим оператором	16	58	2	Пперег
Уборка рабочего места Конец рабочей смены	17	00	2	ПЗ
Конец наблюдения	17	00	-	-
540				

По данным наблюдательного листа составлен фактический баланс рабочего времени работы оператора в данной компании (таблица 6).

Таблица 6 – Баланс рабочего времени

Название затрат времени	Продолжительность, мин		Процент от общего времени наблюдения, %
	Норматив	Фактически	
1. ПЗ – подготовительно-заключительное время	5	7	1%
2. О – основное время	460	437	81%
3. Прег – регламентированные перерывы	60	60	11%
4. Пперег – нерегламентированные перерывы	15	36	7%
ИТОГО	540	540	100%

«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 счёт рационального использования фонда рабочего времени» [24].

Структура затрат баланса рабочего времени представлена на рисунке 3.

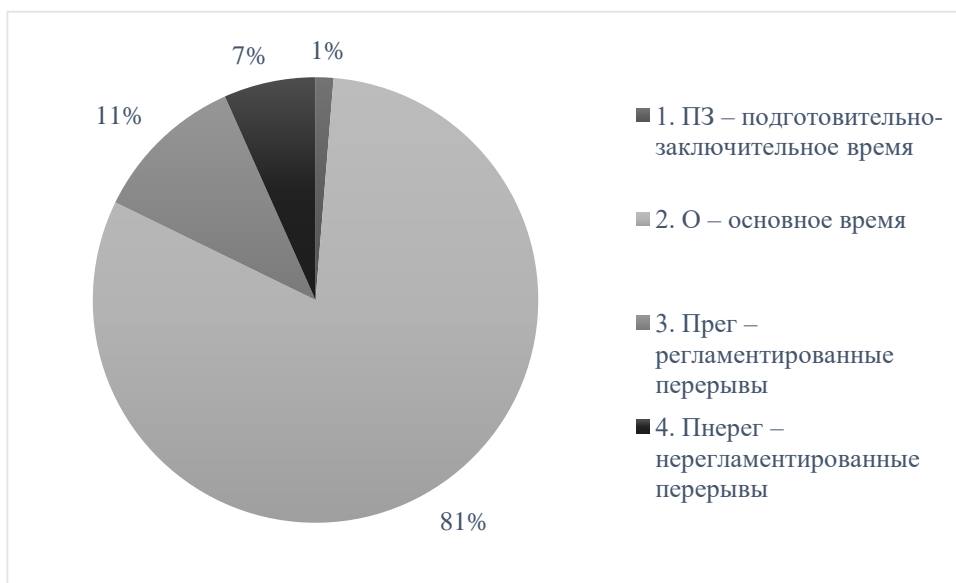


Рисунок 3 – Структура затрат баланса рабочего времени

Таким образом, структура затрат баланса рабочего времени включает в себя подготовительно-заключительное время, основное время, время на регламентированные и нерегламентированные перерывы. Наибольший удельный вес составляет основное время – 81%.

Проводя анализ, можно сделать выводы о том, что в целом работа данного оператора не сильно отклоняется от регламента. Например, на нерегламентированные перерывы он тратит 36 минут, вместо 15, которые прописаны в регламенте. Благодаря данному отклонению можно посчитать, насколько повысится производительность труда данного сотрудника, если устранить потери рабочего времени (формула 4).

$$ПТ = \frac{Пнерег_{\phi} + (Прег_{\phi} - Прег_{\pi})}{\text{Общее время смены}} \times 100\% \quad (4)$$

$$ПТ = \frac{36 + (60 - 60)}{540} \times 100\% = 7\%$$

Таким образом, если будут устранены прямые потери рабочего времени, то производительность труда вырастет на 7%. Делая выводы, можно увидеть, что главные потери происходят из-за перерывов на личные нужды, в частности на разговоры с другими сотрудниками компании. Данные потери можно устранить, улучшив систему стимулирования на предприятии, что поможет операторам улучшить свою эффективность во время трудовой деятельности.

Что касается оценки трудовых процессов, то одним из главных методов оценки эффективности трудового процесса в ООО «Лидер Групп» является разработанная ИТ-отделом предприятия система контроля над рабочим процессом сотрудников. Данная система называется «Линия24», в которой видна вся работа операторов: время начала и окончания рабочего дня, вся эффективность за весь рабочий день, общая продолжительность рабочего времени и времени отдыха. Также, т.к. главной обязанностью операторов является приём входящих и совершение исходящих звонков, в данной программе остаются записи всех звонков, которые позже прослушиваются отделом аудита для проверки работы операторов.

Руководителем отдела аудита был составлен чек-лист, по которому проводится проверка операторов, он представлен ниже в таблице 7.

Сотрудники отдела аудита проводят проверку трудовых процессов операторов, прослушивая звонки, совершённые во время рабочего дня, ведя листы каждого работника и проставляя баллы критичности, которые влияют на общую эффективность сотрудника.



Данные баллы напрямую влияют на систему KPI, разработанную в компании. Заработная плата операторов состоит из тарифной и стимулирующей составляющей. Тарифная часть специалиста-консультанта составляет 110 рублей/час.

Таблица 7 – Перечень ошибок для проверки операторов

Тип ошибки	Баллы критичности
Параллельный диалог оператора (отрывок рабочей темы)	0,3
Параллельный диалог оператора (отрывок свободной темы)	0,7
Дезинформация клиента	0,5
Хамство, грубость со стороны оператора	2
Сброс звонка в время дозвона в момент дозвона абонента	1
Необоснованное удержание вызова оператором	1
Сброс звонка по инициативе оператора в время диалога	0,7
Нет ответа оператора на звонок	0,7
Удержание абонента более 3-х минут	0,7
Некорректный перевод на другое направление/сброс звонка во время перевода	0,5
Неверное приветствие клиента/оператор перепутал проект	0,3
Оператор не сразу вступил в диалог с клиентом (более 10 секунд)	0,3
Предоставление конфиденциальной информации	1
Нецензурная лексика	3

На стимулирующую же часть влияют следующие факторы, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели стимулирующей составляющей заработной платы

Показатель	Вес, %	Норма
Результаты внутреннего аудита	25	Не менее 90%
Средняя продолжительность разговора	25	Не более 180 секунд
Отсутствие претензий Клиента	25	0 претензий
Звонки с категорией качества 100% (по проверке отдела внутреннего аудита)	25	5 звонков
Итого	100	-

Как можно видеть, анализ трудовых показателей на данном предприятии, которым занимается отдел внутреннего аудита, очень важен, т.к. данный анализ непосредственно влияет на стимулирующую составляющую заработной платы операторов.

Для примера ниже представлен лист, составленный сотрудниками отдела аудита, на одного из операторов компании с произведёнными ошибками во время рабочего процесса (Таблица 9).

Таблица 9 – Лист с произведёнными ошибками оператором «Х»

ФИО оператора	Х
Период	01.04.2021-30.04.2021
Вид ошибки	Балл критичности
Параллельный диалог оператора (отрывок свободной темы)	0,7
Оператор не сразу вступил в диалог с клиентом (более 10 секунд)	0,3
Необоснованное удержание вызова оператором	1

Как можно видеть, проверочные листы составляются на каждого сотрудника каждый новый месяц календаря. Сотруднику отдела аудита доступны к прослушиванию все звонки операторов с клиентами. Сотрудником аудита берутся 5 различных звонков оператора за один день, он анализирует данные звонки на наличие критичных ошибок, если они присутствуют, то вносит эти ошибки в свой проверочный лист, если же ошибок нет, то переходит к следующему звонку. Каждый день аудитор прослушивает по 5 звонков оператора, если же за весь проверочный период, как правило месяц, не было выявлено ошибок, то у оператора увеличивается стимулирующая составляющая заработной платы на 25% от оклада.

Как показали анализы баланса рабочего времени и листа с произведёнными ошибками одного из операторов, частыми ошибками во время рабочего процесса являются параллельные разговоры с коллегами. И операторы зачастую отводят больше времени своим личным нуждам, отходя от трудового регламента, что говорит о недостаточно действующей системе стимулирования в организации.

Таким образом, благодаря разработанной системе «Линия24» в данной компании, можно оценивать и анализировать трудовой процесс сотрудников без особых проблем. В программе видны все звонки, принятые операторами, также записаны все разговоры. Отдел аудита анализирует качество работы

своих сотрудников, которое напрямую зависит на стимулирующую составляющую операторов.

Основными проблемами в компании ООО «Лидер Групп», связанные с обеспечением эффективности трудовых процессов, являются:

- большой уровень текучести кадров;
- потери рабочего времени.

Решить данные проблемы можно с помощью следующих мероприятий (таблица 10).

Таблица 10 – Перечень мероприятий по обеспечению эффективности трудовых процессов в ООО «Лидер Групп»

Проблема	Мероприятие
Высокий уровень текучести кадров	Анализ причин ухода с помощью exit-интервью, привлечение новых сотрудников
Потери рабочего времени	Анализ и совершенствование системы стимулирования с помощью мотивационного теста Герцберга

Таким образом, по результатам анализа можно сделать выводы:

– предприятие является достаточно прибыльным, т.к. может адаптироваться под внешние условия, ведь даже при высоких расходах предприятие продолжает получать прибыль, не уходя в убыток;

– главной причиной негативных тенденций изменения организационно-экономических показателей является потеря численности персонала. С каждым годом коэффициент текучести кадров растёт с большим темпом;

– анализ эффективности трудовых процессов в компании производится с помощью разработанной системы «Линия24» на предприятии, т.к. в программе видны все звонки, принятые операторами, и также записаны все разговоры. А отдел аудита анализирует качество работы своих сотрудников, которое напрямую зависит на стимулирующую составляющую операторов;

### **3 Повышение эффективности труда персонала организации ООО «Лидер Групп»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации**

Мероприятие 1. Анализ причин ухода с помощью exit-интервью, привлечение новых сотрудников.

Так как на предприятии с каждым годом коэффициент текучести кадров растёт с большими темпами, то необходимо проанализировать причины ухода сотрудников, и тем самым увеличить эффективность трудовых процессов. И таким методом для анализа может стать проведение exit-интервью. Exit переводится с английского как выход. Данное интервью проводится с увольняющимися сотрудниками, и выполняет несколько функций одновременно.

В первую очередь данное интервью безусловно помогает анализировать причины ухода сотрудников. В анкету достаточно добавить вопросы, связанные с благоприятными и неблагоприятными условиями труда, анкетированному будут предоставлены на выбор варианты ответа, также будет место для открытого варианта ответа, чтобы сотрудник мог сам высказать своё мнение. Обязательно необходимо добавить социальный блок с вопросами о поле, возрасте, стаже и категорией персонала. Данный блок поможет сделать анализ наиболее точным, сформировать правильные выводы и найти верное решение для устранения проблемы текучести кадров на предприятии.

Интервью может помочь выявить неявные нарушения на предприятии. В подобных анкетах сотрудники, как правило, высказывают мнение о своём рабочем месте. Например, увольняющийся может смело рассказать о правонарушениях на рабочем месте другого сотрудника, т.к. он понимает, что это его последнее интервью на данном предприятии. Безусловно для

откровенных и честных ответов на вопросы необходимо сделать анкету анонимной.

Следующей функцией, которое выполняет данное интервью, является предотвращение некоторых случаев увольнения. Ведь бывают случаи, когда сотрудник «на эмоциях» написал заявление на увольнение по собственному желанию. Интервью может дать понять сотруднику, что решение об уходе было ошибочным. Иногда достаточно провести душевный и правильно поставленный разговор, чтобы сотрудник понял, что он ценен в данной компании.

Увольняющийся работник при уходе может держать обиду и написать негативные отзывы о компании. Интервью, в котором у него будут спрашивать его мнение, может успокоить накопленную обиду и сохранить репутацию организации.

Таким образом для достижения поставленных целей, была составлена анкета для exit-интервью (Приложение А). Для удобства анкета существует в электронном виде в google-форме, само же интервью будет проводиться руководителем отдела персонала, при котором сотруднику будет передана ссылка на анонимное анкетирование. Сотрудник сможет в любое для него удобное время пройти данный опрос с любого электронного устройства. Результаты автоматически будут записаны, и создана отчётность. Далее руководителем отдела персонала будут проанализированы ответы сотрудников, после чего можно будет принимать верные решения для устранения причин ухода сотрудников.

Следующий шаг для снижения уровня текучести кадров - привлечение новых сотрудников в организацию.

Как правило, в данной сфере в основном работают молодые сотрудники в возрасте до 30 лет. Поэтому помимо стандартных методов поиска новых сотрудников, можно привлечь такие внешние методы поиска, как сотрудничество с образовательными учреждениями, предлагая вакансию в данной компании, как подработку, что привлечёт студентов.

Необходимо разместить объявления об открытой вакансии на специализированных сайтах для поиска сотрудников, разместить объявления в сети Интернет и попросить действующих сотрудников рассказать об открытой вакансии своим знакомым и друзьям. Для большего эффекта от последнего метода поиска сотрудников необходимо запустить акцию «Приведи друга». За одного привлечённого сотрудника будет выплачено поощрение в денежной форме в размере пяти тысяч рублей тому сотруднику, благодаря которому будет привлечён новый сотрудник в компанию.

Таким образом, чтобы снизить уровень текучести кадров необходимо проанализировать причины ухода сотрудников с помощью проведения exit-интервью с увольняющимися сотрудниками, понять проблемы, существующие в компании и принять верные управленческие решения для устранения проблем, а также привлечь новых сотрудников.

Этапы проведения мероприятия по снижению уровня текучести кадров представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Этапы проведения мероприятия по снижению уровня текучести кадров

Этапы	Ответственный
Проведение с каждым увольняющимся сотрудником exit-интервью	Руководитель отдела персонала
Анализ причин ухода	Руководитель отдела персонала
Принятие управленческих решений, способных устранить причины текучести кадров	Руководитель отдела персонала
Размещение вакансии	Руководитель отдела персонала
Размещение вакансии на специализированных сайтах для поиска сотрудников	Руководитель отдела персонала
Размещение вакансии в сети Интернет	Руководитель отдела персонала
Проведение акции «Приведи друга»	Руководитель отдела персонала
Сотрудничество с образовательными учреждениями	Руководитель отдела персонала

Мероприятие 2. Анализ и совершенствование системы стимулирования с помощью мотивационного теста Герцберга.

После проведения фотографии рабочего дня было выявлено, что в компании присутствуют потери рабочего времени, сотрудники отвлекаются от рабочего процесса на свои личные нужды. Чтобы повысить эффективность трудового процесса необходимо провести анализ мотивации сотрудников для усовершенствования системы стимулирования. Это можно сделать с помощью мотивационного теста Герцберга.

Для анализа необходимо провести анкетирование всех действующих сотрудников в компании для установления уровня удовлетворённости трудом, чтобы понять мотивацию сотрудников в компании. Для данного анализа будет использован мотивационный тест Герцберга, который состоит из 28 вопросов [18]. Для более точного анализа необходимо провести анкетирование по разным категориям персонала

Данные 28 утверждений разбиты на пары, опрашиваемому необходимо поставить баллы от 0 до 5 каждому утверждению таким образом, чтобы сумма в одной паре утверждений равнялась 5 баллам.

Ф. Герцберг считал, что мотивация основывается на двух факторах: гигиенических и мотивационных. К гигиеническим факторам относят:

- экономические;
- социальные;
- физические.

К мотивационным факторам относят:

- премии за достижения;
- предоставление свободы действий;
- использование накопленного опыта;
- суть самой работы;
- определённая ответственность;
- доступ к информации;
- карьерный рост.

По мнению Ф. Герцберга, отсутствие гигиенических факторов приводит к неудовлетворению от работы, которую сотрудник выполняет. Если

их достаточно, то они также в полной мере не могут вызывать удовлетворение от работы и тем более у сотрудников не будет мотивации. Если же все гигиенические факторы присутствуют на рабочем месте, то у сотрудника уже появляется мотивация. И только наличие всех факторов позволит получить эффективный результат от рабочего процесса [18].

После анализа ответов сотрудников на вопросы теста будет видна чёткая картина того, что же мотивирует каждую категорию работников на эффективную работу. После анализа можно будет усовершенствовать систему стимулирования в компании. На данный момент в компании система существует в виде разработанного KPI, в котором прописаны 4 показателя, от которых зависит стимулирующая составляющая заработной платы операторов. Но когда будут известны настоящие мотивы каждой категории работников, то только после этого возможно создать новую систему стимулирования для каждой категории сотрудников, которая будет эффективна и понятна для работников.

Чек-лист, по которому происходит проверка работы операторов на предприятии, не является открытым. Необходимо оповестить сотрудников о данном документе для того, чтобы они имели представление о правильном поведении во время разговоров с клиентами. Операторы безусловно проходят обучение, но для большей эффективности их рабочей деятельности необходимо создать памятку с частыми ошибками. Например, можно распечатать на каждый стол, за которым работает оператор, данный чек-лист с перечнем критических ошибок.

Помимо разработки новой системы стимулирования, необходимо заново провести беседу с сотрудниками, в которой нужно напомнить о трудовом регламенте.

Таким образом, чтобы улучшить эффективность трудового процесса в компании, необходимо определить мотивацию всех категорий сотрудников с помощью мотивационного теста Герцберга. После чего выявить самые часто встречающиеся мотивы и улучшить систему стимулирования.



В таблице 12 представлены этапы для проведения данного мероприятия.

Таблица 12 – Этапы проведения мероприятия по совершенствованию системы мотивации

Этапы	Ответственный
Проведение мотивационного теста Герцберга	Руководитель отдела персонала
Анализ ответов сотрудников после прохождения теста	Руководитель отдела персонала
Улучшение системы стимулирования	Руководитель отдела персонала
Распечатать на каждый стол оператора памятку с частыми ошибками	Секретарь
Проведение беседы с сотрудниками с напоминанием о трудовом регламенте	Руководитель отдела аудита

В таблице 13 представлены расходы на проведение всех мероприятий.

Таблица 13 – Расходы для проведения всех мероприятий по совершенствованию эффективности трудовых процессов

Наименование расхода	Стоимость	Структура затрат
Покупка доступа к размещению вакансий на специализированных сайтах (оплата ежемесячно)	3 564 руб.	42%
Проведение акции «Приведи друга»	5 000 руб./чел	58%
8 564 руб.		100%

Таким образом, всего расходов на все мероприятия по обеспечению эффективности трудовых процессов по расчётам выше получилось 8 564 руб. Как можно видеть, материальные затраты присутствуют только в мероприятиях по привлечению новых сотрудников в организацию. Этапы других мероприятий не предусматривают под собой материальных затрат.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для начала рассчитана экономическая эффективность от внедрения мероприятий по снижению уровня текучести кадров. Формула для расчёта представлена ниже (формула 5):

$$\text{Э}_T = \sum_{i=0}^n \Pi \times \left(1 - \frac{K_{\Pi}}{K_{\Phi}}\right), \quad (5)$$

где  $\Pi$  – потери, связанные с текучестью кадров,

$K_{\Pi}$  – планируемый коэффициент текучести кадров,

$K_{\Phi}$  – фактический коэффициент текучести кадров.

К потерям, связанным с текучестью кадров, относят: потери, вызванные с перерывами на работе, с необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников, с затратами на подбор персонала.

Потери, вызванные с перерывами на работе, рассчитываются по формуле 6:

$$\Pi_{\text{ПЕР}} = \text{УП} \times \text{СП}_{\text{ПЕР}} \times \text{Ч}_{\text{ВЫБ}}, \quad (6)$$

где  $\text{УП}$  – упущенная прибыль;

$\text{СП}_{\text{ПЕР}}$  – средняя продолжительность перерывов, вызванных текучестью кадров;

$\text{Ч}_{\text{ВЫБ}}$  – численность работников, выбывших вследствие текучести кадров.

Упущенную же прибыль можно посчитать путём умножения на рентабельность продаж отношения производительности труда одного работающего на общее число рабочих дней в году (формула 7):

$$\text{УП} = \frac{\text{ПТ}}{D_{\text{РАБ}}} \times P, \quad (7)$$

где  $\text{ПТ}$  – производительность труда на одного работающего;

Драб – число рабочих дней в году;

Р – рентабельность продаж.

В данном случае упущенная прибыль равна:

$$\text{УП} = \frac{29\,008\,000}{248} \times 2,69\% = 3\,146,4 \text{ (руб)}$$

Следовательно, потери, связанные с перерывами, равняются:

$$\text{П}_{\text{ПЕР}} = 3\,146,4 \times 0,5 \times 55 = 86\,526 \text{ (руб)}$$

Далее найдены потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников с помощью формулы 8:

$$\text{П}_{\text{ОБУЧ}} = \text{Ч}_{\text{НОВ}} \times \text{З}, \quad (8)$$

где  $\text{Ч}_{\text{НОВ}}$  – число новых сотрудников;

З – затраты на обучение одного нового сотрудника.

Таким образом, потери равны:

$$\text{П}_{\text{ОБУЧ}} = 38 \times 1\,500 = 57\,000 \text{ (руб)}$$

Последним шагом рассчитаны потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров (формула 9):

$$\text{П}_{\text{ПОДБОР}} = \left( \frac{\text{ЗП}_{\text{МЕН}}}{\text{К}_{\text{СМЕН}} \times \text{П}_{\text{СМЕН}}} \right) \times \text{Ч}_{\text{ВЫБ}}, \quad (9)$$

где  $\text{ЗП}_{\text{МЕН}}$  – заработная плата менеджера по подбору персонала;

$\text{К}_{\text{СМЕН}}$  – количество смен в месяце;

$\text{П}_{\text{СМЕН}}$  – продолжительность смены;

$\text{Ч}_{\text{ВЫБ}}$  – число работников, выбывших вследствие текучести.

Таким образом, потери с затратами на подбор нового персонала равны:

$$\text{П}_{\text{ПОДБОР}} = \left( \frac{20\,000}{25 \times 8} \right) \times 55 = 5\,500 \text{ (руб)}$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий по снижению уровня текучести кадров равна:

$$Э_T = (86\,526 + 57\,000 + 5\,500) \times \left(1 - \frac{0,28}{0,48}\right) = 62\,094 \text{ (руб)}$$

Следовательно, при снижении уровня текучести кадров на 20% затраты предприятия снизятся на 62 094 руб.

Далее проведён расчёт экономической эффективности от привлечения новых сотрудников на предприятие.

Фактический фонд рабочего времени на данный момент составляет 159 088 человека-часов. После привлечения новых сотрудников на предприятие фонд рабочего времени станет:

$$\text{ФРВ} = 140 \times 248 \times 8 = 277\,760 \text{ (чел – час)}$$

Таким образом, фактический фонд рабочего времени увеличится на 118 672 человеко-часов. Следовательно, и увеличится производительность труда на одного работающего.

Далее рассчитана экономическая эффективность от внедрения мероприятий по устранению потерь рабочего времени.

После анализа мотивов каждой категории персонала и совершенствования системы стимулирования потери рабочего времени сократятся. И таким образом можно посчитать, насколько увеличится производительность труда одного работающего, если устранить прямые потери (формула 10):

$$\text{ПТ} = \frac{\text{Пнерег}_\Phi + (\text{Прег}_\Phi - \text{Прег}_\Pi)}{\text{Общее время смены}} \times 100\% \quad (10)$$

$$\text{ПТ} = \frac{36 + (60 - 60)}{540} \times 100\% = 7\%$$

Таким образом, если будут устранены прямые потери рабочего времени, то производительность труда вырастет на 7%.

Далее проведён анализ социального эффекта от внедрения всех данных мероприятий. «Социальный эффект представляет собой совокупность социальных результатов, получаемых от реализации продукции проецируемых на качество социальной среды» [16]. Проведение exit-интервью поможет не только узнать причины ухода сотрудников для внедрения управленческих решений, но и помогает не потерять репутацию организации.

Проведение мотивационного теста Герцберга и анализ мотивов сотрудников даст почувствовать сотрудникам, что они ценны в данной компании. Ведь данный опрос покажет, что руководству важно знать, чего не хватает их сотрудникам для хорошей работы.

Итак, анализ расчётов эффективности от внедрения всех мероприятий показал экономические улучшения в организации, что говорит о целесообразности их применения.

## Заключение

В современных условиях в системе управления персоналом происходят изменения, которые касаются рынка труда, и, соответственно, это влияет на управление трудовыми процессами на предприятии. Актуальной проблемой в повышении эффективности трудовых процессов считается то, что взаимосвязь между социальным и производственным аспектами усложняет оценку и анализ эффективности, т.к. эта взаимосвязь может дать ошибочный результат. Именно поэтому очень важно выбрать правильные методы оценки и повышения эффективности трудовых процессов. Только после правильного анализа возможно будет принять верные управленческие решения для совершенствования эффективности.

Для анализа и оценки эффективности трудового процесса необходимо правильно определить метод оценки. Анализ трудового процесса является анализом деятельности сотрудников на предприятии. Благодаря классификации методов оценки трудового процесса видно, что для каждой сферы деятельности подходит определённый метод оценки. И правильно выбранный метод оценки позволит принять эффективные и верные управленческие решения для повышения эффективности трудового процесса. При оценке эффективности трудовых процессов на предприятии необходимо правильно определять показатели, которые характеризуют эффективность, ведь правильный анализ показателей даёт видеть чёткую картину состояния организации в целом.

ООО «Лидер Групп» – это надёжный партнер компаний разных сфер деятельности и уровнем сложности бизнес-процессов.

Предприятие является достаточно прибыльным, т.к. может адаптироваться под внешние условия, даже при высоких расходах предприятие продолжает получать прибыль, не уходя в убыток.

Темп роста выручки в 2019 году по сравнению с 2018 вырос на 95,07%, но в 2020 году снизился до 71,27%. Одной из причин данного спада может

быть начало коронавирусной инфекции. Т.к. 2020 год внёс свои изменения в работу предприятия, большую часть сотрудников переводили в удалённый формат работы с предоставлением оборудования.

Главной причиной негативных тенденций изменения организационно-экономических показателей является потеря численности персонала из-за чего трудовые ресурсы используются не в полной мере. Благодаря проведенному анализу было выявлено, что на предприятии присутствуют потери рабочего времени, т.к. операторы отходят от трудового регламента, что говорит о недостаточно действующей системе стимулирования в организации.

Для решения данных проблем необходимо проведение exit-интервью, мотивационного теста Герцберга и привлечение новых сотрудников.

После внедрения всех мероприятий затраты предприятия снизятся на 62 094 руб., фактический фонд рабочего времени увеличится на 118 672 человеко-часов. Следовательно, увеличится и производительность труда на одного работающего на 7%.

Итак, анализ расчётов эффективности от внедрения всех мероприятий показал экономические улучшения в организации, что говорит о целесообразности их применения.

## Список используемой литературы

1. Алиев И.М. Экономика труда : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Юрайт, 2018. 468 с.
2. Булхаков М.И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М.И. Булхаков. – М.: ИНФРА-М, 2018. 416 с.
3. Весенин В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Весенин. – М.: Проспект, 2017. 96 с.
4. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А.К. Гастев. – М.: Либроком, 2019. 480 с.
5. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 250 с.
6. Ефремова О.С. Охрана труда в организации в схемах и таблицах / О.С. Ефремова. – М.: Альфа-Пресс, 2020. 120 с.
7. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2019. 168 с.
8. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2016. 60 с.
9. Кирхлер Э. Мотивация в организациях : соч. в 2 т. Киев: Гуманитарный центр, 2018. Т.1. С. 134-136.
10. Кокин Ю.П. Экономика труда : учебник / Ю.П. Кокин. – М.: Магистр, 2018. 686 с.
11. Кузьменко Д. На грани стратегии и операционной эффективности / Д. Кузьменко // Компаньон. Стратегии. – 2020. – № 2. – С. 8-12.
12. Кузнецова Т.В., Ярушева С.А. Мотивационный тест ф. Герцберга — история и значение – статья [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_32675453\\_16040780.PDF](https://elibrary.ru/download/elibrary_32675453_16040780.PDF)
13. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. 202 с.
14. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой



деятельности [Текст]: учебник и практикум / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2019. 400 с.

15. Любавская Е.Ю., Бочарникова О.В Потенциал использования аутстаффинга в кадровой политике [Электронный ресурс] – статья в журнале. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_12850257\\_51777932.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_12850257_51777932.pdf)

16. Маслова В.М. Экономика и социология труда : учебник / В.М. Маслова. – М.: Юрайт. 2017. 540 с.

17. Скляревская В.А. Экономика труда : учебник для бакалавров / В. А. Скляревская. – М.: Дашков и К, 2018. 304 с.

18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021 с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.05.2021) [Электронный доступ]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

19. Основы организации труда [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. А. Гершанок; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. – Пермь, 2019. – 7,7 Мб; 227 с. – Режим доступа: [www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-osnovy-organizacii-truda.pdf](http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-osnovy-organizacii-truda.pdf).

20. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. 402 с.

21. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. 320 с.

22. Самыгин С. И., Узунов В. В., Карташевич Е. В. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2019. 283 с.

23. Семина А.П., Федотова М.А. Обзор практики компаний в работе с командами // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 2. – С. 365-376.

24. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.

25. Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий. Учебник. — М.: Юрайт. 2020. 280 с.

## Приложение А

### Exit-интервью

Добрый день, уважаемый коллега! Очень жаль, что Вы приняли решение уйти из Компании. Ответьте, пожалуйста, на предложенные вопросы для того, чтобы мы могли понимать истинную причину Вашего ухода и становиться лучше с каждым днем.

1. На каком проекте вы работаете?

А. МВЛ

Б. СДЭК

В. Бургер-Кинг сервис

Г. Пони Экспресс

Д. X5

Е. Утконос

Ж. Другое: \_\_\_\_\_

2. Сколько времени Вы работаете в компании?

А. 1-2 месяца

Б. Более 3-х месяцев

В. Более 6-и месяцев

Г. Более 1 года

3. Почему вы решили уйти из компании?

А. Не устраивает уровень заработной платы

Б. Конфликт в коллективе

В. Не нашел(ла) контакт со своим руководителем

Г. Нет возможности карьерного роста

Д. Нашел(ла) работу по специальности

Е. Сразу приходил(а) временно

Ж. Неудобно добираться

З. Другое: \_\_\_\_\_

4. Опишите как можно подробнее причины увольнения:

Мой ответ: \_\_\_\_\_

5. Насколько четко были определены Ваши служебные обязанности?

А. Мне все было понятно

Б. Мне были не понятны мои обязанности

## Продолжение Приложения А

6. Насколько своевременна была необходимая для работы информация?

А. Своевременно получал(а) обратную связь и корректировал(а) свою работу

Б. Не своевременно, наказывали постфактум

7. Как бы Вы оценили свою работу с точки зрения ее интенсивности?

А. Интенсивная, всегда есть нагрузка

Б. Не интенсивная, нагрузки не было

8. Сколько проектов вы знаете?

А. Только один

Б. Два - три

В. Другое: \_\_\_\_\_

9. Что, по Вашему мнению, было привлекательной стороной работы?

Мой ответ: \_\_\_\_\_

10. Что является привлекательной чертой компании?

Мой ответ: \_\_\_\_\_

11. Что являлось наименее привлекательной чертой Вашей работы?

Мой ответ: \_\_\_\_\_

12. Какое наиболее важное изменение в компании Вы бы предложили?

Мой ответ: \_\_\_\_\_

13. Какова самая главная причина Вашего увольнения?

Мой ответ: \_\_\_\_\_

14. При каких условиях вы бы вернулись в компанию?

Мой ответ: \_\_\_\_\_

15. Будете ли вы рекомендовать нашу компанию для трудоустройства своим знакомым? Почему?

А. Да, с удовольствием

Б. Нет, точно не буду

В. Другое: \_\_\_\_\_

Благодарим Вас за честную обратную связь. Желаем успехов на новой работе. Если Вы примите решение вернуться в нашу Компанию, мы будем очень рады! ☺