

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 обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ВТК»)

Студент

И. Г. Канищев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: И. Г. Канищев

Тема работы: Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ВТК»)

Руководитель: канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и эффективности использования человеческих ресурсов ООО «ВТК».

Реализация поставленной цели обусловила решение комплекса задач:

- рассмотреть экономическое содержание человеческих ресурсов и их классификацию;
- рассмотреть методы оценки эффективности использования и управления человеческими ресурсами;
- оценить эффективность использования человеческих ресурсов на примере ООО «ВТК»;
- дать рекомендации по формированию и эффективности использования человеческих ресурсов ООО «ВТК» и оценить их экономическую эффективность.

Объектом исследования являются человеческие ресурсы ООО «ВТК».

Предмет исследования – технологии развития человеческих ресурсов.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для решения похожих проблемных задач в области управления персоналом.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

Работа состоит из 67 страниц, 11 рисунков, 15 таблиц и 31 источника литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы обеспечения организации человеческими ресурсами ..	7
1.1 Понятие, сущность, задачи и функции управления человеческими ресурсами	7
1.2 Критерии и методика оценки эффективности обеспечения человеческими ресурсами	17
2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ВТК»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	29
2.2 Оценка эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ВТК»	33
3 Основные направления повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ВТК».....	44
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами организации	44
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	55
Заключение	62
Список используемой литературы	65
Приложение А Исходные данные для факторного анализа производительности труда	68
Приложение Б Пример программы тренинга.....	69

Введение

На современном этапе развития общество подошло к факту, когда квалификация и навыки персонала являются основным источником общественных благ. Разнообразие информации и быстрое ее распространение определяют высокий формат бизнес-среды современных компаний. Знания, информация и обучение служат основой в зарождении общества нового типа. Управление профессиональным развитием и управление персоналом в организации нуждаются в новых подходах, а управление новой генерацией сотрудников требует более гибкой и совершенной стратегии развития управления кадровым составом. В целях развития и управления человеческими ресурсами создаются новые производственные инфраструктуры, разрабатываются новые производственные технологии, способные привлечь накопленные знания и опыт.

Особенности современной ситуации в России требуют создания эффективной стратегии управления персоналом в организации и развития его потенциала. Производственные кадры предприятия в современных условиях хозяйствования рассматриваются как главный стратегический ресурс и генератор конкурентоспособности.

С учетом рыночных отношений перед организацией всегда встает задача грамотного отбора, а также дальнейшего использования персонала. Именно сотрудники определяют конкурентоспособность организации, обеспечивая ей, таким образом, экономическое и социальное преимущество. Это совершенно очевидно, поскольку наглядно прослеживается зависимость итогового результата деятельности от вовлеченности в трудовой процесс.

В рамках современной быстроменяющейся рыночной обстановки организации могут добиться преуспевания только в той ситуации, когда у них получается выйти с методами своего труда на новый уровень. Усиление подготовки работников, повышения уровня их профессиональной компетентности относится к числу основных элементов рыночной экономики.

Ключевой задачей современной системы подготовки и повышения профессиональных навыков рабочих является преодоление создавшихся в прошлом несоответствий при подготовке кадров по профилю и квалификации, и, соответственно, удовлетворении потребностей конкретного предприятия, учитывая перспективы его процветания, в квалифицированных работниках.

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы заключается в том, что персонал организации является двигателем производства, а также отвечает за качество продукции. Формирование и развитие кадрового потенциала предприятий в такой ситуации приобретает важную значимость: позволяет суммировать и реализовать целый ряд вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет человеческого фактора в построении методов управления персоналом организации. Таким образом, возникает необходимость в формировании и использовании человеческих ресурсов в организации, способствующей развитию и обеспечению ее конкурентоспособности на рынке услуг.

Система формирования и использования человеческих ресурсов в организации определяется как важный элемент кадровой политики предприятия, имеющей решающую роль в конкурентоспособности организации.

В последнее время отношения на рынке труда значительно изменились. Произошли изменения в законодательстве, трудовых отношениях, изменились социальные ценности и производственная этика. Все более высокие требования предъявляются к квалификации и опыту работы персонала. Предпринимательно-рыночный подход при работе с кадрами определяет кадровую политику предприятия, создает кадровые, экономические, социальные установки.

Стратегия развития и формирования человеческих ресурсов в организации призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, оптимизировать их влияние на работников, их

трудовые качества, создать в соответствии с конкретной целевой группой комбинацию элементов, внутреннюю политику управления.

Человеческие ресурсы рассматривается как программа кадрового обеспечения предприятия, а так же, как социальная политика предприятия.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и эффективности использования человеческих ресурсов ООО «ВТК».

Реализация поставленной цели обусловила решение комплекса задач:

- рассмотреть экономическое содержание человеческих ресурсов и их классификацию;
- рассмотреть методы оценки эффективности использования и управления человеческими ресурсами;
- оценить эффективность использования человеческих ресурсов на примере ООО «ВТК»;
- дать рекомендации по формированию и эффективности использования человеческих ресурсов ООО «ВТК» и оценить их экономическую эффективность.

Объект исследования в бакалаврской работе - человеческие ресурсы Общества с ограниченной ответственностью «ВТК».

Предмет исследования – технологии развития человеческих ресурсов.

Теоретической основой исследования послужили теоретические положения и прикладные инструменты в области кадрового менеджмента, представленные в трудах современных авторов; фундаментальные положения управления персоналом; менеджмента; модели построения системы управления персоналом организации;

В качестве информационной базы исследования были использованы данные результаты социологических опросов, официальные отчеты исследуемой организации, информация, опубликованная в периодической печати.

1 Теоретические основы обеспечения организации человеческими ресурсами

1.1 Понятие, сущность, задачи и функции управления человеческими ресурсами

Как известно из экономической теории, экономические ресурсы – это ресурсы, которые используются в любом виде хозяйственной деятельности. Сюда относятся и материальные, и нематериальные ресурсы. «Современное производство создает бесчисленное множество различных товаров – услуг и продуктов. Поэтому количество используемых ресурсов должно быть таким же огромным, как и объемы производства. В сущности, экономические ресурсы, которые еще называют факторами производства, представляют собой различные блага, которые используют для производства других благ. Все они объединены в несколько больших групп» [14, с. 374] (рисунок 1).

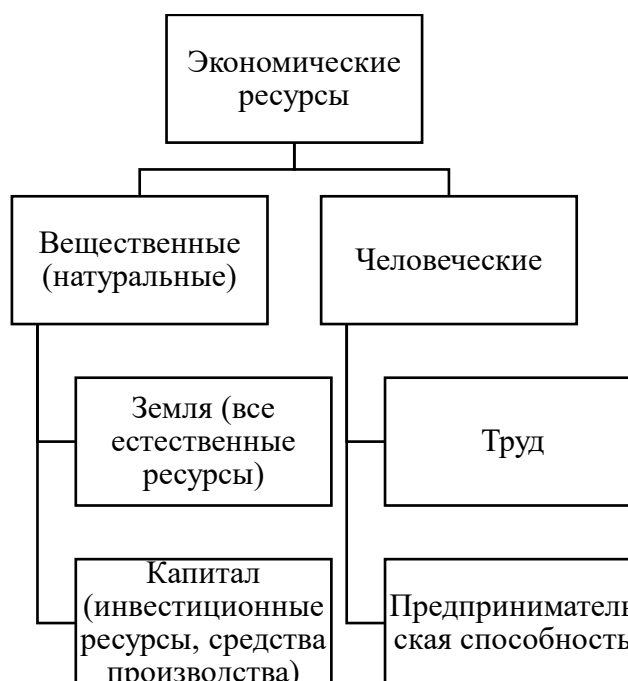


Рисунок 1 – Структура экономических ресурсов предприятия [14, с. 174]

По мнению Н.Л. Зайцева, человеческие ресурсы понимаются как некое определенное сочетание характеристик, свойств и качеств индивидуума, при применении которых проявляются способности к определенному роду деятельности. Вместе с этим необходимо отметить, что рассматривать обозначенное понятие возможно относительно отдельно взятого субъекта хозяйствования, а также в региональном разрезе или на уровне всей страны [14, с. 263].

Рассматривать человеческие ресурсы необходимо и целесообразно с нескольких принципиальных позиций. Например, можно изучать потенциал конкретного работника, его индивидуальные способности и возможности. При изучении коллектива предприятия в целом, или отдельного его производственного подразделения необходимо исследовать аспекты, касающиеся, к примеру, социально-психологического климата. Соответственно, говоря о трудовых или человеческих ресурсах, необходимо осознавать, что эти понятия более широкие и емкие, чем просто трудовые и профессиональные характеристики отдельно взятого работника предприятия.

Человеческие ресурсы в себя включают определенные способности, потенциальные возможности отдельно взятого работника относительно осуществляемых им видов деятельности, в том числе, умственной, физической и эмоциональной направленности. Все эти составляющие влияют на уровень эффективности включения работника в производственный процесс предприятия или производственного подразделения.

При оценке человеческих ресурсов с позиций управленческой составляющей производственного процесса, важно отметить следующее: в первом случае профессиональные качества, потенциал работников рассматриваются с позиций долгосрочного привлечения их для решения производственных задач на перспективу в соответствии со стратегией развития предприятия. Во втором случае решается вопрос о возможности эффективно управлять деятельностью работников для решения оперативных задач на производстве.

По мнению многих авторов, как например, Заковоротный В.Л., Флек М.Б., Угнич Е.А., понятие человеческих ресурсов относится к новому направлению в отечественной теории экономики [15]. Теория и сущность данного термина возникла в связи с развитием рыночных отношений в нашем государстве и выходом его на международный уровень. При этом, особо значимой составляющей внутреннего механизма предприятия является его кадровый состав. Кадры на каждом предприятии обладают присущими только им особыми характеристикам, к которым можно отнести совокупность имеющихся знаний, опыт профессиональной деятельности, текущее состояние здоровья. Важным является возможность кадрового состава гибко реагировать и воспринимать различные изменения в осуществлении производственного процесса на предприятии.

Широко используемые методы организации, учета и мотивации труда наиболее адаптированы к категории рабочих, тогда как для руководящего звена и служащих использовались абстрактные нормы учета и нормирования. Интеграция экономики страны в мировой глобальный рынок повлияла на изменения направления деятельности компаний в сторону интеллектуальной сферы, сферы услуг в отличие от сферы производственной, ранее превосходящей по объему. Таким образом, возникла потребность в разработке и выявлении критериев для оценки труда административного управленческого персонала. Кроме этого, вышеназванные критерии должны быть количественно оценены и ранжированы, а также распределены на группы по типам персонала.

По мнению В.А. Складневская, развитие любой компании на текущей ступени развития экономики напрямую зависит от внедрения инноваций в процессе ее деятельности [28]. Именно здесь основой являются творческие способности работника организации, его интеллект, предприимчивость, нестандартное мышление и нахождение решений в любых ситуациях, отличающихся от общепринятых подходов. Однако уровень знаний и общего кругозора персонала в решении таких задач также играет основную роль. Также элементами такой деятельности является качественно построенная система

информации и тщательно выстроенное взаимодействие инноваторов. Исходя из этого, человеческие способности выступают основным капиталом любой компании. Ключевое значение человеческих ресурсов отражается именно в направлении творчества, тогда как техника, фонды, иные средства производства выступают в нестандартной для себя роли сопутствующих средств.

Категория человеческих ресурсов выделяется как базовое понятие, благодаря которому возможно описание многих экономических явлений. Таких как экономический рост, капитал компании, формирование доходов организации и их распределение, при этом их оценка проводится под действием человеческих интересов.

Как относительно новое явление, человеческий капитал обладает некоторыми характеристиками, прежде всего его сложность, а также многообразие и наличие изменений. Однако данное понятие имеет огромную группу его исследователей. Каждый из которых, выделяет разные его характеристики, тем самым возникает разнообразие определений его сущности и содержания [25].

Современные теории экономического роста отдают фактору человеческих ресурсов основную роль. Это связано с зависимостью данной экономической категории не только от традиционных показателей производительности труда, но и от наличия инноваций, применения и внедрения новых идей в производство. Также, понятие человеческих ресурсов упрощает понимание этих факторов и способствует их развитию.

Если обратиться к истории возникновения рассматриваемого понятия, то следует обратиться к трудам В. Петти. Он еще в XVII в. пытался определить производительные свойства человека и облачить их в денежную форму. Данный исследователь считал, что «богатство всего общества в целом определяется характером занятий людей и их способности к труду» [13, с. 87].

Следом за ним целый ряд ученых разрабатывали идею человеческих ресурсов, такие как А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, Ф. Энгельса, Дж. Б. Кларк и другие.

Адам Смит выявлял закономерность повышения производительности труда от ловкости и умения рабочего. А, следовательно, способности человека как собственные, так и приобретенные преобразуются в богатство всего общества посредством труда. Другой исследователь Дж. Милль включал в понятие богатства страны мастерство, энергию и настойчивость отдельных рабочих.

Выделение человеческих ресурсов в отдельную самостоятельную теорию произошло только во второй половине XX в. Основы теории человеческих ресурсов были заложены еще в исследованиях классиков политической экономии, а сформировались как научное направление в 1960-1970-х годах. «Работы представителей «чикагской школы» Т. Шульца, Г. Беккера, Б. Вейсброда, Дж. Минцера и других легли в ее основу. Ими были применены подходы неоклассической школы к таким социальным институтам, как образование, здравоохранение и т.д.» [21, с. 65]. По их мнению, инвестиции в эти социальные категории производятся только в том случае, если в будущем доходы от деятельности людей будут существенно расти.

Основателями и основными исследователями категории человеческих ресурсов выступают Г. Беккер и Т. Шульц. Первый рассматривал понятие человеческий капитал в виде совокупности определенных знаний, навыков, и умений конкретного индивидуума. По определению второго – это возможность приобретения человеком определенных ценных профессиональных качества, усиленных соответствующими вложениями. Как видно, представленные определения имеют принципиальные и значимые отличия. Но в тоже время эти авторы показывали ценность и значимость человеческих ресурсов и отождествляли его стоимость со стоимостью материальных ресурсов. Для них и человеческие, и материальные ресурсы одинаково значимы и важны в процессе производства совокупного общественного продукта.

Г. Беккер, в дальнейших своих трудах развивал свою теорию, и предложил разделить понятие человеческих ресурсов на две составляющих: это общий человеческий капитал и специфический. Общий человеческий капитал характеризуется общепринятыми знаниями и умениями конкретного человека. Специфический человеческий капитал может иметь ценность для отдельно взятого предприятия, отрасли и вида профессиональной деятельности. С позиций работодателя инвестирование в человеческий капитал является довольно рискованным делом, так как работник, получив определенный профессиональный багаж может стать работником совсем другой, в большинстве случаев конкурирующей организации. На предприятиях в последнее время менеджментом разрабатываются мероприятия, которые позволяют защищать работников от переманивания [3].

А.Р. Байчерова в своих трудах излагает свою позицию, содержащую положения авторской концепции символического человеческих ресурсов. Основой этой концепции является следующее: знания и умения, которые приобретает работник, можно считать неисчерпаемыми. Но в тоже время и знания, и умения открыты и доступны к получению без каких-либо ограничений бесконечному числу желающих обладать ими [7].

Позже ученые Э. Долан и Дж. Линдсей разработали свое определение понятия человеческий капитал. Оно подчеркивает непосредственную связь со способностями человека, а именно его интеллектуальный, умственный потенциал. Ученые также характеризуют источники его формирования, это как приобретенные теоретические знания и навыки, так и опыт на основании имеющейся практики [20].

Не следует забывать, что и в отечественном научном обществе данное явление нашло своих исследователей. Однако, как и за рубежом, целостного общего мнения в определении и понятии человеческих ресурсов, так и не было создано.

Ряд ученых исходил из потенциала человека, его творческих и физических возможностей, а также имеющихся знаний, опыта и активности.

Именно эти компоненты, по их мнению, могут приносить доход, как в разрезе личного хозяйства, так и компании или страны в целом.

Другая группа исследователей определила закономерность вложения инвестиций в рост производительности труда. Также как и предыдущие ученые, личные способности человека, а именно здоровье, знания, мотивация безусловно влияют на рост его производительности труда и производства, а соответственно и рост его доходов.

Интересная позиция выражена Армстронгом М. Он определяет человеческий капитал как самостоятельную часть производственного процесса.

Причем он формирует дополнительную стоимость производимой продукции. Ученый выделяет три элемента данного понятия:

- биологический, характеризует сохранение человеческих ресурсов; к нему относится здоровье, активность человека, демография;
- социальный, характеризует развитие человеческих ресурсов. К данной категории относится образование человека, его инициативность и организованность, а также профессиональная квалификация;
- экономический, характеризует капитализацию человеческих ресурсов. «В него входят системы производства, социальные институты, инфраструктура возможностей» [5].

Большинство ученых сходится на понимании того, что человеческий капитал – это способности человека, его навыки и умения. Другая часть выделяет исключительно те, которые были приобретены в процессе обучения. Третьи же выделяют именно те навыки, которые были получены за счет инвестиций и вложений в развитие человека. Также учитываются иные характеристики человека, такие как психологические, культурные, социальные.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно заключить следующее. Существующая в настоящее время теория человеческих ресурсов изучает сложившиеся зависимости совокупности доходов как отдельно рассматриваемого работника, так предприятия и человеческого общества от

имеющегося багажа полученных знаний, приобретенных профессиональных навыков и природных способностей людей.

В тоже время рассмотренная ранее теория характеризуется следующей спецификой, которую необходимо учитывать: люди отождествляются не как основная ценность современного общества, а как значимые и первоочередные факторы производства и экономического развития государства. Положительным аспектом существования такой теории инвестирование в человеческий капитал становятся более значимыми и рассматриваются как стимул экономического развития общества. При этом вложения в человеческие ресурсы являются не менее значимые, чем вложения в технологии, оборудование и обновление материальной базы производства.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность труда на сегодняшнем этапе экономического развития является столь же важным критерием работы предприятия, как и во времена промышленной революции. Вопрос эффективности использования человеческих ресурсов притягивает внимание специалистов, поскольку его актуальность с развитием экономики только возрастает. Эффективностью труда называют достижение персоналом предприятия хороших показателей по итогам работы при относительно небольших затратах.

В современном управлении оценивание работы персонала относится к одной из важнейших функций руководящего звена. Не важно, сформулированы ли формальные критерии для такой оценки, либо нет, тем не менее процесс оценивания происходит постоянно и непрерывно, на уровне наблюдения, как минимум. Однако, как отмечают большинство авторов научных исследований, на практике более успешно действуют формализованные критерии для оценивания, при этом система критериев должна быть прозрачной и гибкой.

По мнению А.Г. Войтова, это может достигаться лишь в случае систематизированной работы по мониторингу качественных характеристик персонала, отслеживанию изменения в целях предприятия и требованиях к работникам. Работа отдела персонала и руководства с критериями позволяет:

- «создать основания для разработки инструментов измерения показателей эффективности труда;
- уточнить предмет оценки;
- сориентировать работников на выполнение обязанностей на надлежащем уровне, а также в соответствии с целями и задачами компании;
- мотивировать персонал к эффективной и результативной работе;
- упорядочить систему требований в соответствии с занимаемой должностью;
- сделать оценку персонала публичной и понятной для всех работников» [9, с. 132].

В процессе оценки и анализа эффективности использования человеческих ресурсов сотрудники кадровых подразделений должны обращать внимание на отношение к процедуре трудового коллектива. Дело в том, считает А.М. Асалиев, что пристальное внимание к работнику, само по себе вызывает не слишком позитивную реакцию оцениваемого, и не всякий оцениваемый способен видеть в этой процедуре глобальную пользу для будущего развития предприятия в целом [3].

Как считает К.Н. Григорьев, большинство рядовых работников будут искать в деле оценивания некий подвох, нежели пользу, в том числе, и для себя лично [10]. Такое положение дел можно искоренить только при планомерной, постепенной работе по донесению до каждого сотрудника истинных целей и возможностей оценки. Также необходимо добиваться максимальной объективной оценки, что достигается, как правило, наличием количественных критериев. Разработка именно четких и измеримых критериев для оценки, пожалуй, самая сложная часть задачи.

Еще более непростая задача стоит перед теми организациями, которые ведут деятельность по оказанию услуг. В современном мире таких немало, и в своем штате они могут держать серьезные по численности коллективы. Оказываемые услуги часто нематериальны по своей сути, но при этом

прибыль организации не меньше, а даже более всего зависит именно от качества ее оказания, таким образом, оценка эффективности деятельности персонала здесь более, чем актуальна, и не менее сложна в организации.

Общепринятым является формирование оценки оказываемых услуг в более объективный, удобный в использовании и для сравнения вид, имеющий количественные характеристики. Достижение этого возможно через проведение разнообразных опросов, анкетирования потребителей, воспользовавшихся услугой организации. Как известно, услугу трудно измерить количественно, она не имеет вещественного состояния, неосвязаема. Также услуги невозможно складировать по причине их несохраняемости. Поэтому опросники и анкеты можно рассматривать как относительно недорогой источник информации. В тоже время нельзя полностью полагаться на полученные таким способом результаты. И причина этого одна: каждый потребитель имеет свое субъективное мнение, предпочтения, вкусы и требования к приобретаемым услугам.

Также мнение потребителя не всегда отличается честностью. Если появляется просьба дать минимальную информацию о себе, то с большей долей вероятности потребитель откажется от анкетирования, или ответит на вопросы так, как это хочет видеть производитель услуг. В связи с этим, большинство исследователей проблем оценки эффективности работ и услуг высказывают мнение о том, что проведение опросов и анкетирования не может стать фундаментом для объективной оценки результативности выполнения работ и услуг. При этом результаты анкетирования и опросов не могут служить условием формирования поощрительных выплат работником, или наоборот применения штрафных санкций.

При другом подходе определять уровень эффективности труда с позиции экономического содержания можно на основе следующих показателей. Такие показатели формируются для каждого работника и получить суммарную оценку можно на основе индивидуальных. Так необходимо оценивать степень удовлетворенности условиями труда каждого

работника, уровень и достаточность получаемого материального вознаграждения, результативность выполнения производственных задач. Все это в совокупности влияет на финансовое состояние предприятия в целом, так как человеческие ресурсы являются одним из значимых факторов производства.

Расчет показателей эффективности труда имеет четкую отраслевую направленность. Так, если оценивать сложившийся уровень эффективности труда для торговых предприятий, необходимо брать во внимание совокупность следующих показателей: суммарная выручка от реализации товаров или услуг; валовая прибыль и прибыль от продаж; сумма, на которую было списание товаров; уровень сложившейся себестоимости; стоимость резервов акционерного общества; величина оборотного капитала. Для предприятий, работающих в сфере производства продукции, учитываются такие показатели, как себестоимость производства и реализации продукции на конкретный день, результативность деятельности, доля незавершенного производства, суммарная величина затрат на производство и реализацию продукции, складские и логистические расходы, затраты на эксплуатацию и ремонт производственного оборудования.

Таким образом, без сомнения, экономические показатели оказывают серьезное влияние на результат. Нерадивые работники, с низкой квалификацией, отсутствием мотивации, ответственности на своем производственном участке, не способны выполнять планы ни по качественным, ни по количественным показателям.

1.2 Критерии и методика оценки эффективности обеспечения человеческими ресурсами

«Показатели при использовании человеческих ресурсов определяются количественными характеристиками общих или конкретных результатов в трудовой деятельности персонала при определенных производственных

параметрах. Эффективность при использовании человеческих ресурсов определяется в качестве важнейшей экономической концепции, которая характеризуется результативностью при использовании человеческих ресурсов» [8, с. 281].

Показатели движения кадров определяются коэффициентами:

- «Коэффициент выбытия кадров:

$$K_{\text{выб.}} = (Ч \text{ ув.}) / (Ч \text{ ср. спис.} \cdot 100), \quad (1)$$

где Ч ув. – численность уволенных за период работников,

Ч ср. спис. – среднесписочная численность работников за период» [4, с. 128].

- «Коэффициент приема кадров:

$$K_{\text{пр.}} = (Ч \text{ пр.}) / (Ч \text{ ср. спис.} \cdot 100), \quad (2)$$

где Ч пр. – численность вновь принятых на работу за период» [4, с. 128].

- «Коэффициент оборота кадров:

$$K_{\text{об.}} = (Ч \text{ ув.} + Ч \text{ пр.}) / (Ч \text{ ср. спис.}) \cdot 100, \quad (3)$$

- Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{т.}} = (Ч \text{ ув.}) / (Ч \text{ ср. спис.}) \cdot 100 \quad (4)$$

где Ч ув. – численность персонала, уволенного за период по собственному желанию, прогулы, нарушение трудовой дисциплины» [4, с. 128].

«Оценка эффективности использования человеческих ресурсов определяется по показателям выработки (производительности труда). Обобщенный показатель характеризуется уровнем, который выражает эффективность использования человеческих ресурсов. Выработку можно рассчитать, как на одного работника, так и для одного работающего» [28, с. 90].

«Показатели выработки за единицу времени, определяют, как:

- среднегодовая выработка одним работником или рабочим:

$$V_{\text{сг}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}}, \quad (5)$$

– выработка среднедневная:

$$V_{\text{дн}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Дн}}, \quad (6)$$

– выработка среднечасовая:

$$V_{\text{час}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Тчас}}, \quad (7)$$

где $V_{\text{сг}}$ – показатель среднегодового объема выработки одним работником или рабочим,

ТП – объем произведенной за год продукции,

Ч – среднесписочная численность рабочих или работников,

$V_{\text{дн}}$ – среднедневная выработка одним рабочим, работником,

Дн – количество отработанных человеко-дней, за год,

$V_{\text{час}}$ – среднечасовая выработка одним работником (рабочим),

Тчас – количество отработанных за год человеко-часов» [10, с. 174].

«Выработка – это прямой показатель производительности труда. Расчет выработки производится в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. Наиболее реальными измерителями производительности труда являются измерители в натуральных или условно-натуральных показателях выработки» [12, с. 176].

«Показатели выработки характеризуются различными факторами. По данным факторам составляется мультипликативная факторная модель среднегодовой выработки рабочих, по формуле 8:

$$V_{\text{сг.раб.}} = \text{Тчас} \cdot \text{Драб} \cdot V_{\text{час}}, \quad (8)$$

где $V_{\text{сг.раб.}}$ – среднегодовая выработка рабочих,

Драб – удельный вес рабочих в общей численности персонала» [11, с. 88].

«Частным показателем, характеризующим уровень эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии, является трудоемкостью продукции.

Выработка в натуральном или стоимостном выражении – это отношение стоимости валовой продукции (ВП) или товарной (ТП), произведенной в определенный период времени и подразделяется (на декады, месяца, квартала, года) к среднесписочной численности работников промышленно-производственного персонала ($Ч_{ппп}$) по формуле 9:

$$ВР_{ппп} = \frac{ВП(ТП)}{Ч_{ппп}}, \quad (9)$$

где ВП или ТП – объем валовой или товарной продукции за определенный период времени (месяц, квартал, год), в денежном или натуральном выражении;

$Ч_{ппп}$ – среднесписочная численность работников за этот же период;

Т – затраты рабочего времени за этот же период, чел.- часов (чел. – дней)» [14, с. 174].

«Показатель трудоемкости дает возможность оценить на разных этапах производства, эффективность затрат на рабочую силу, участвующей в производстве конкретной продукции, не только для всего предприятия, но на конкретном рабочем месте, участке или в цехе, что нельзя сделать при помощи показателя выработки, который рассчитывается в стоимостном выражении» [3, с. 109].

«Трудоемкость, которая отражает количество отработанного рабочими или работниками человеко-часы на единицу продукции определяется по формуле 10:

$$Т_e = \frac{T_{час}}{ТП}, \quad (10)$$

где T_e – трудоемкость продукции.

Трудоемкость, которой отражается численность рабочих или работников, на единицу произведенного объема продукции:

$$T_e = \frac{Ч}{ТП}, \quad (11)$$

Производственную трудоемкость (Т) рассчитывается по формуле 12:

$$T_{пр} = T_{техн.} + T_{об}, \quad (12)$$

где $T_{техн.}$ – технологическая трудоемкость, включающая все затраты труда основных рабочих и др. работников;

$T_{об}$ – трудоемкость по обслуживанию производства, определяется затратами труда вспомогательных работников.

Полную трудоемкость ($T_{п}$) вычисляется затратами труда всех категорий ППП по формуле 13:

$$T_{п} = T_{техн.} + T_{об} + T_{у}, \quad (13)$$

где $T_{у}$ – трудоемкость по управлению производством, включающая затраты труда служащих, специалистов, руководителей» [7, с. 121].

«При выявлении темпов прироста среднечасовой выработки при изменении трудоемкости, хорошо видна зависимость трудоемкости, выработки и производительности труда (формулы 14 и 15):

$$\pm T_{час}\% = \frac{\pm T_e\% \cdot 100}{100 - \pm T_e\%}, \quad (14)$$

$$\pm T_e\% = \frac{\pm V_{час}\% \cdot 100}{100 + \pm V_{час}\%}, \quad (15)$$

где $\pm V_{час}\%$ – темп прироста среднечасовой выработки в %,

$\pm T_e\%$ – прирост трудоемкости в процентах» [4, с. 121].

«Мультипликативная факторная модель трудоемкости. После преобразований определяется по формуле 16:

$$T_{е общ.} = \frac{1}{T_{час} \cdot Д \cdot V_{час}}, \quad (16)$$

где $T_{e\text{ общ.}}$ – общая удельная трудоемкость продукции» [14, с. 174].

«Третьей группой являются вспомогательные показатели, определяемые затратами времени, необходимых для выполнения единицы определенного вида работ за единицу времени. На предприятиях для оценки эффективности использования человеческих ресурсов используется рентабельность персонала.

Рентабельность напрямую зависит от прибыли и выражается следующей формулой 17:

$$R_{\text{пер}} = \frac{\Pi}{\Psi}, \quad (17)$$

где Π – прибыль от продаж.

Факторная модель показателя прибыли может быть представлена следующим образом (формула 18):

$$\begin{aligned} R_{\text{перс}} &= R_{\text{прод}} \cdot \text{Выр} / \text{Кап-л} \cdot K_{\text{в тр}}, \\ \text{или } R_{\text{перс}} &= R_{\text{прод}} \cdot D_{\text{в}} \cdot V_{1\text{р.сг}}, \end{aligned} \quad (18)$$

где Выр. – выручка от реализации продукции;

Кап-л – среднегодовая сумма капитала;

$R_{\text{перс}}$ – рентабельность персонала;

$R_{\text{прод}}$ – рентабельность продаж;

$K_{\text{в тр}}$ – капиталовооруженность труда;

$D_{\text{в}}$ – доля выработки в стоимости выпущенной продукции;

$V_{1\text{р.сг}}$ – среднегодовая выработка продукции в действующих ценах, выполненная одним рабочим» [22, с. 164].

«Для анализа затрат на оплату труда источниками информации служат данные бизнес-плана, формы статистической отчетности № 35, П-4,1-Т, материалы бухгалтерского и оперативного учета. При анализе заработной платы определяются показатели:

а) средняя заработная плата персонала определяется следующей формулой 19:

$$ЗП = \frac{ФЗП}{Q}, \quad (19)$$

где ФЗП – фонд заработной платы предприятия;

Q – общая численность работников.

б) средняя заработная плата работников (формула 20):

$$ЗП = \frac{ФЗП_{осн}}{Q_{осн}}, \quad (20)$$

где ФЗП_{осн} – фонд заработной платы работников, руб.;

Q_{осн} – среднесписочная численность работников основной деятельности, чел.

в) уровень задолженности по заработной плате (формула 21):

$$К_{зад} = \frac{ФЗП_{начисл} - ФЗП_{выпл}}{ФЗП_{начисл}} \quad (21)$$

где К_{зад} – уровень задолженности по выплате заработной платы перед работниками;

ФЗП_{выпл} – выплаченная фактически заработная плата, руб.;

ФЗП_{начисл} - начисленная заработная плата к выплате работникам списочного и несписочного состава (за вычетом отчислений во внебюджетные фонды и подоходного налога), руб.» [38, с. 114].

На основе рассмотренных показателей разработаем структурно-логическую схему анализа эффективности использования человеческих ресурсов (рисунок 2).

При оценке человеческих ресурсов с позиций управленческой составляющей производственного процесса, важно отметить следующее: в первом случае профессиональные качества, потенциал работников рассматриваются с позиций долгосрочного привлечения их для решения производственных задач на перспективу в соответствии со стратегией развития предприятия. Во втором случае решается вопрос о возможности эффективно управлять деятельностью работников для решения оперативных задач на производстве.



Рисунок 2 – Структурно-логическая схема анализа эффективности использования человеческих ресурсов

Навыки управления человеческими ресурсами, приобретенные на опыте зарубежных организаций, очень важны для современной российской практики в условиях необходимости усовершенствования форм и методов, направленных на развитие кадрового потенциала. Исследование этого опыта позволяет установить, что именно применимо к российским организациям и может дать реальный экономический результат, а что является лишь прерогативой зарубежного менеджмента.

Исторически сложилось, что японская кадровая политика в корне отличается от российской. Объяснить это можно тем, что национальные особенности этой восточной страны определяют общие принципы японского метода управления персоналом. Среди характерных черт менталитета можно выделить аккуратность, развитое чувство прекрасного, любовь к окружающей действительности и бережное отношение, эмоциональная сдержанность, чувство коллективного долга.

Гласность и ценности организации. Во всех деловых встречах и совещаниях участвуют представители всех уровней корпорации: рабочие, руководители, менеджеры и др. Это позволяет получать из первых уст реальную информацию, прививая чувство ответственности за коллективную деятельность.

Результатом инновационного развития кадрового потенциала являются: возрастающая производительность труда, например.

В практике японского менеджмента, в основу построения модели инновационного обновления кадрового потенциала заложены принципы: японское предприятие – это не просто хозяйственный элемент. Предприятия Японии – это социальная организация, включающая индивидуальную корпоративную философию, с основным приоритетом искренности, гармонии, сотрудничеству. В сути японского управления человеческими ресурсами находится возведенное в абсолют осознание того, что работа - это часть человеческой деятельности, в рамках которой реализуются установки на создание общественных благ.

Несомненно, к главным факторам, отражающим престиж любого японского предприятия, относятся его правовое положение, доля рынка, биржевая принадлежность и корпоративная философия. В каком-то смысле они весомее цены акций или степени прибыльности, так как статус организации обуславливает ее выход к внешним финансовым основам, возможности привлечения человеческого капитала с высоким потенциалом.

Значит, во главе развития кадрового потенциала стоит не сиюминутная выгода и не максимальная экономическая отдача, а именно положительный образ, который будет позже показывать высокие результаты работы. Он и привлечет высококвалифицированных сотрудников. Мы считаем, что подобная расстановка приоритетов должна фигурировать в российском бизнесе. Известно, что многие отечественные корпоративные структуры продолжают выдвигать на первый план в сфере своего труда только извлечение чисто экономической выгоды, одним словом, не тревожась за будущее своего бизнеса. Прогрессивное развитие кадрового потенциала организации до сих пор остается одной из наиболее важных проблем построения поэтапной деятельности любой организации. В связи с этим логичное и четкое урегулирование проблем инновационного развития трудового потенциала требует профессионального пользования основами кадрового менеджмента. Корпоративное видение отражается в иерархическом устройстве организации, системе грамотной установки производства и управления.

Более того, мы еще, пусть и не везде, но наблюдаем наследственное присутствие командно-административной системы управления на местах в некоторых предприятиях и организациях. Многие руководители, несмотря на появляющиеся возможности, все еще реализуют авторитарный стиль управления персоналом. Хотя, в рыночных условиях, протекание демократизации всех общественных реалий, расширение сфер бизнеса, образование и развитие различных видов бизнеса, повлекли за собой радикальные изменения в плане обеспечения инновационного подхода к развитию кадрового потенциала организации. Работа руководителей высшего уровня все чаще строится на принципах демократии и партнерства. С этой точки зрения, развитие руководства нового формата, способного функционировать в условиях демократии, является все более острой необходимостью.

Развитие кадрового потенциала невозможно без личностного развития каждого сотрудника, развития команды и организации в целом. Развитие

кадрового потенциала организации не просто улучшает качество работы, оно имеет и целый ряд других преимуществ, включая более вероятное и эффективное делегирование полномочий, повышение гибкости и высвобождение времени менеджеров, повышение удовлетворения от работы и улучшение морального климата в коллективе.

По результатам первого раздела можно сделать следующие выводы.

Человеческие ресурсы в себя включают определенные способности, потенциальные возможности отдельно взятого работника относительно осуществляемых им видов деятельности, в том числе, умственной, физической и эмоциональной направленности. Все эти составляющие влияют на уровень эффективности включения работника в производственный процесс предприятия или производственного подразделения.

При оценке человеческих ресурсов с позиций управленческой составляющей производственного процесса, важно отметить следующее: в первом случае профессиональные качества, потенциал работников рассматриваются с позиций долгосрочного привлечения их для решения производственных задач на перспективу в соответствии со стратегией развития предприятия. Во втором случае решается вопрос о возможности эффективно управлять деятельностью работников для решения оперативных задач на производстве.

В целях эффективного управления человеческим капиталом необходимо объединить цели каждого сотрудника с целями организации. Для этого разрабатывается система мотивирующих факторов, уделяется особое внимание созданию в коллективе благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, в современной экономике невозможно успешное существование производственных предприятий, не использующих в своей деятельности качественные показатели оценки эффективности персонала. Оценка эффективности труда производственного предприятия будет адекватной только в случае ее системного внедрения в практику управления. При этом можно говорить о большом многообразии влияющих на

эффективность труда показателей и факторов, которые, к тому же, находятся во взаимном влиянии друг с другом.

Человеческие ресурсы в себя включают определенные способности, потенциальные возможности отдельно взятого работника относительно осуществляемых им видов деятельности, в том числе, умственной, физической и эмоциональной направленности. Все эти составляющие влияют на уровень эффективности включения работника в производственный процесс предприятия или производственного подразделения.

При оценке человеческих ресурсов с позиций управленческой составляющей производственного процесса, важно отметить следующее: в первом случае профессиональные качества, потенциал работников рассматриваются с позиций долгосрочного привлечения их для решения производственных задач на перспективу в соответствии со стратегией развития предприятия. Во втором случае решается вопрос о возможности эффективно управлять деятельностью работников для решения оперативных задач на производстве.

2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ВТК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Компания ООО «ВТК» основана в 2008 г. и является транспортным предприятием. Основным видом деятельности ООО «ВТК» является «Предоставление услуг по перевозкам». Благодаря многолетнему опыту и современной логистической структуре ООО «ВТК» обрабатывает заказы любого объема.

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с ГК РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, в соответствии с целью и предметом деятельности.

Главной целью деятельности ООО «ВТК» является получение максимально возможной прибыли. Только тогда, когда вся произведенная продукция будет распродана на самых выгодных условиях, данная цель будет достигнута.

Таким образом, ООО «ВТК» - динамично развивающаяся компания, которая успешно работает на рынке более 12 лет. Компанию отличает высокий уровень менеджмента и персональный подход в работе с каждым партнером, позволяющий завоевывать и удерживать лидирующие позиции в своей отрасли.

Компания ООО «ВТК» предоставляет комплекс транспортно-логистических услуг в цепи от поставщика до получателя и готова взять на себя задачу по развитию бизнеса. Данная компания специализируется на транспортировке товаров, значительную часть которых составляют продукты питания, и из различных регионов России в Москву и далее по сетям города. А также держит курс на долгосрочное сотрудничество с крупными предприятиями, поставщиками и дистрибьюторами из городов России, поставляющими свою продукцию в столицу, осуществляющими транзит по этому направлению.

Компания применяет смешанные перевозки, что позволяет добиться максимального результата. Доставка товара с распределительного центра осуществляется крупногабаритным транспортом, например, большегрузным автомобилем с прицепом. Далее доставку товара до непосредственного покупателя осуществляют небольшие грузовые автомобили, с учетом зон обслуживания, имеющие большую маневренность в городских условиях.

Логистические услуги от ООО «ВТК» это:

- обработка товаров на складе;
- погрузо-разгрузочные работы;
- ответственное хранение груза;
- формирование заказов;
- разработка маршрутов;
- междугородние перевозки;
- доставка в торговые сети;
- экспедирование.

Компания ООО «ВТК» готова взять на себя все процессы, связанные с грузоперевозкой и хранением и товаров от места приема до пункта назначения.

«Мы используем современные технологии, которые позволяют ускорить процесс обслуживания наших клиентов.

ООО «ВТК» гарантирует клиентам высокий уровень обслуживания, широкий ассортимент услуг, партнерам - стабильное долговременное сотрудничество, поставщикам - своевременное исполнение заключенных договоров и перспективу дальнейшего сотрудничества. Сотрудникам ООО «ВТК» предлагает достойную заработную плату, удобный график работы, возможность карьерного и личного роста» [34].

Организационная структура ООО «ВТК» представлена на рисунке 3.

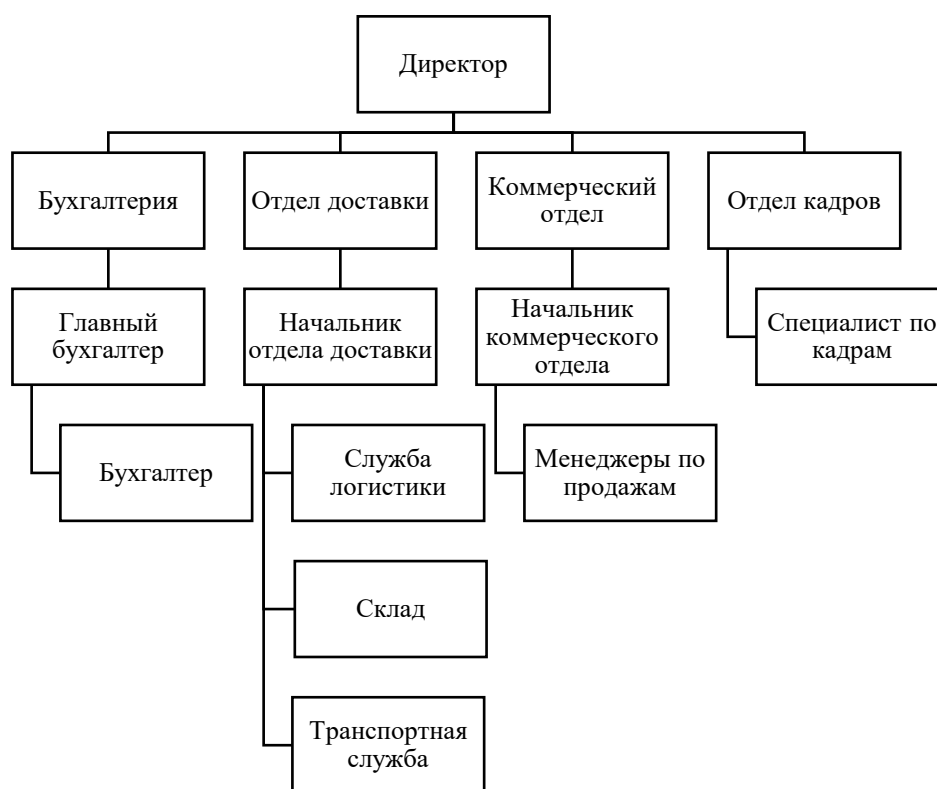


Рисунок 3 – Организационная структура компании ООО «ВТК»

Директор – это главное ответственное лицо предприятия, отвечающее за все принимаемые решения о функционировании и развитии общества. Без него предприятие существовать не может. Ответственность директора предусмотрена законом. Она наступает в случае ненадлежащего исполнения обязанностей.

Заместитель директора подчиняется директору и выполняет функции по координации отделов, находящихся в его непосредственном подчинении.

Отдел продаж представлен менеджерами по продажам, в обязанности которых входит изучение возможного рынка сбыта; осуществление поиска выгодных клиентов; заключение договоров на поставку; транспортировка товара потребителю.

Отдел бухгалтерии ООО «ВТК» возглавляет главный бухгалтер, который руководствуется в своей деятельности Федеральным законом «О бухгалтерском учете», «Положением о ведении бухгалтерского учета и отчетности в РФ» и другими нормативными документами.

Заведующий складом организует работу склада, анализирует и выявляет причины создания сверхнормативных товарных запасов.

Проведя анализ основных бизнес-процессов ООО «ВТК», следует отметить, что ключевыми бизнес-процессами являются процессы, связанные с обеспечением экономичной и эффективной доставки продукции ООО «ВТК» конкретным потребителям, поиск наиболее выгодного поставщика транспортных услуг для осуществления доставки груза клиента в необходимое место и время, а также обеспечение своевременного и качественного таможенного оформления и декларирования товаров.

Финансово-экономические показатели деятельности ООО «ВТК» в 2018-2020 гг. представлены в таблице 1.

По итогам анализируемого периода у предприятия отмечен прирост выручки от оказания услуг на 9,3%, что связано с ростом цен на выпускаемую продукцию и увеличением физического объема выпуска продукции. По этим же причинам произошел рост выручки от реализации продукции. В отчетном периоде затраты предприятия на производство и реализацию продукции увеличились на 7,5%. На увеличение затрат оказало влияние увеличение объемов выпуска продукции, а также рост цен на сырье и материалы, услуги сторонних организаций, рост оплаты труда.

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели деятельности ООО «ВТК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	134558	144120	147105	7,1	9,3	2,1
Себестоимость продукции, работ, услуг, тыс.руб.	127455	133900	136988	5,1	7,5	2,3
Прибыль от реализации, тыс. руб.	7103	10220	10117	43,9	42,4	-1,0
Среднегодовая стоимость ОФ, тыс. руб.	32445	37353	31457	15,1	-3,0	-15,8
Среднесписочная численность персонала, чел.	411	415	416	1,0	1,2	0,2
в том числе рабочие, чел.	346	350	352	1,2	1,7	0,6
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,947	0,929	0,931	-1,9	-1,7	0,2
Фонд заработной платы, тыс.руб.	88825,3	92408,9	101886,7	4,0	14,7	10,3
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	216,1	222,7	244,9	3,1	13,3	10,0
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	18010	18556	20410	3,0	13,3	10,0
Фондоотдача на 1 рубль ОФ, руб.	4,1	3,9	4,7	-7,0	12,8	21,2
Фондовооруженность, тыс. руб.	78,94	90,01	75,62	14,0	-4,2	-16,0
Рентабельность продаж, %	5,3	7,1	6,9	34,3	30,3	-3,0

Увеличение прибыли от реализации связано с тем, что выручка от реализации продукции в анализируемом периоде увеличивается более высокими темпами, чем себестоимость.

2.2 Оценка эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ВТК»

Оценка эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами начинается с анализа показателей движения персонала ООО «ВТК».

Показатели движения работников предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ показателей движения персонала ООО «ВТК»

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Состояло работников на начало периода, чел.	411	411	419	0,0	2,4	2,4
Принято всего, чел.	22	18	9	-18,2	-50,0	-59,1
Выбыло всего, чел, в т.ч.:	22	10	15	-54,5	-31,8	50,0
-по собственному желанию;	18	7	12	-61,1	-33,3	71,4
-переведено на другие предприятия	3	1	1	-66,7	-66,7	0,0
-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	1	1	2	0,0	100,0	100,0
Состояло работников на конец периода, чел.	411	419	413	1,9	-1,4	0,5
Среднесписочная численность, чел.	411	415	416	1,0	1,2	0,2
Количество работников, проработавших год, чел.	394	401	400	1,8	1,5	-0,2
Коэффициент оборота по приёму, % (стр.2:стр.9)	5,4	4,3	2,2	-19,0	-50,1	-59,6
Коэффициент оборота по выбытию, % (стр.3:стр.9)	5,4	2,4	3,6	-55,0	49,6	-32,6
Коэффициент общего оборота, % [(стр.2+стр.3):стр.9]	10,7	6,7	5,8	-37,0	-14,5	-46,1
Коэффициент текучести кадров, % [(стр.4+стр.5):стр.9]	5,1	1,9	3,1	-62,3	62,1	-38,8
Коэффициент постоянства кадров, % (стр.10:стр.9)	95,9	96,6	96,2	0,8	-0,5	0,3

Уменьшилось количество принятых работников на 59,1%. Увеличилось количество работников, проработавших на предприятии весь год. Можно сделать вывод о том, что работники довольны условиями труда и уровнем заработка.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени, данные приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Использование рабочего времени за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Среднесписочная численность рабочих (ЧР)	411	415	416	1,0	1,2	0,2
Отработано за год одним рабочим:						
- дней (Д)	243	238	240	-2,1	-1,2	0,8
- часов (Ч)	1949	1878	1910	-3,6	-2,0	1,7
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	8,07	7,85	7,95	-2,7	1,3	-1,5
Фонд рабочего времени, ч.	805854	775540	793771	-3,8	-1,5	2,4

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени в 2020 году меньше, чем в 2018 году на 12082 ч. или на 1,5%.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Определим показатели производительности труда.

Величина среднегодовой выработки одним работником ООО «ВТК» в 2018 году:

$$B = \frac{134558}{411} = 327,4 \text{ тыс. руб.}$$

Величина среднегодовой выработки одним работником ООО «ВТК» в 2019 году:

$$B = \frac{144120}{415} = 347,3 \text{ тыс. руб.}$$

Величина среднегодовой выработки одним работником ООО «ВТК» в 2020 году:

$$B = \frac{147105}{416} = 353,6 \text{ тыс. руб.}$$

На рисунке 5 приведена динамика среднегодовой производительности труда работников ООО «ВТК».

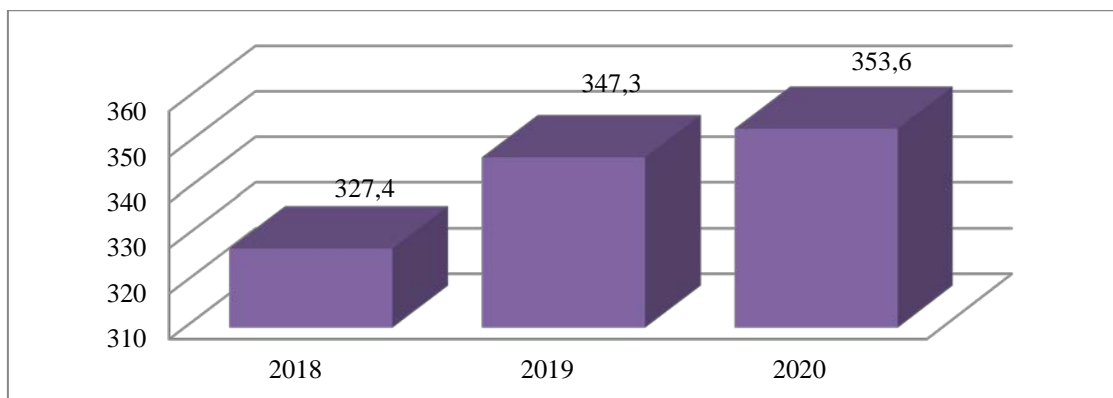


Рисунок 5 – Динамика производительности труда ООО «ВТК» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Уровень среднегодовой производительности труда на анализируемом предприятии увеличился с 327,4 тыс. руб. до 353,6 тыс. руб., т.е. на 8,0%. Это связано с увеличением объемов реализации продукции.

Уровень сменной выработки одним работником ООО «ВТК»: в 2018 году:

$$B = \frac{134558 \times 10^3}{411 \times 243} = 1347,3 \text{ руб.}$$

Уровень сменной выработки одним работником ООО «ВТК»: в 2019 году:

$$B = \frac{144120 \times 10^3}{415 \times 238} = 1459,1 \text{ руб.}$$

Уровень сменной выработки одним работником ООО «ВТК»: в 2020 году:

$$B = \frac{147105 \times 10^3}{416 \times 240} = 1473,3 \text{ руб.}$$

На рисунке 6 приведена динамика сменной производительности труда работников ООО «ВТК».

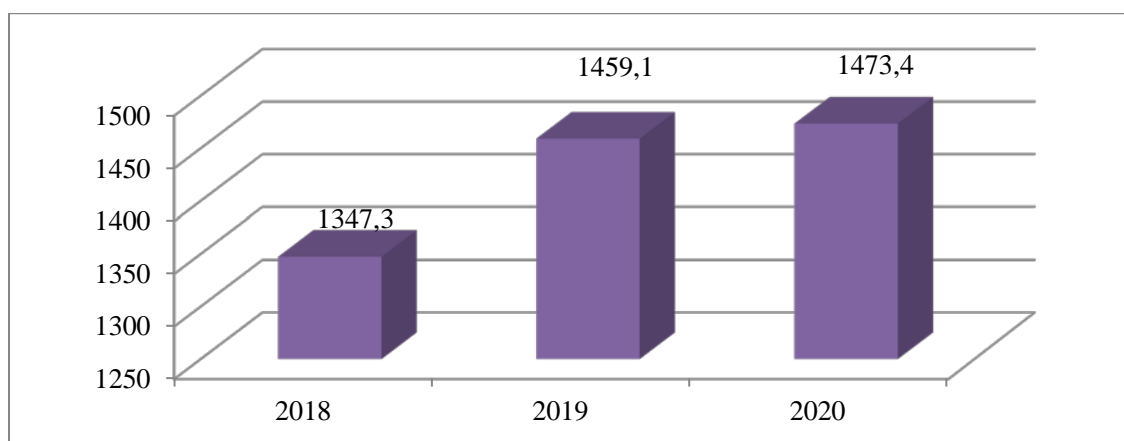


Рисунок 6 – Динамика сменной производительности труда ООО «ВТК», руб.

Как видно на рисунке 6, уровень сменной производительности труда работников ООО «ВТК» увеличился с 1347,3 руб. до 1473,4 руб., т.е. на 9,4%, что вызвано увеличением объемов оказанных услуг.

Величина среднечасовой выработки одним работником ООО «ВТК»: в 2018 году:

$$B = \frac{134558 \times 10^3}{411 \times 243 \times 8,02} = 168,0 \text{ руб.}$$

Величина среднечасовой выработки одним работником ООО «ВТК»: в 2019 году:

$$B = \frac{144120 \times 10^3}{415 \times 238 \times 7,89} = 184,9 \text{ руб.}$$

Величина среднечасовой выработки одним работником ООО «ВТК»: в 2020 году:

$$B = \frac{147105 \times 10^3}{416 \times 240 \times 7,96} = 185,1 \text{ руб.}$$

На рисунке 7 приведена динамика среднечасовой производительности труда работников ООО «ВТК».

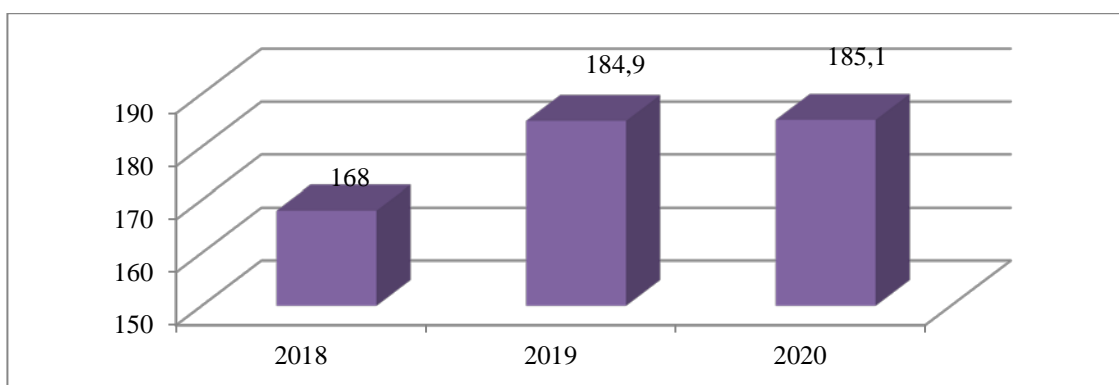


Рисунок 7 – Динамика среднечасовой производительности труда ООО «ВТК», руб.

Уровень среднечасовой производительности труда на анализируемом предприятии увеличился с 168 руб. до 185,1 руб., т.е. на 10,2%.

Динамика производительности труда работников ООО «ВТК» приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика производительности труда работников

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Среднегодовая производительность труда	327392	347277	353618	6,1	8,0	1,8
Сменная производительность труда	1347,3	1459,1	1473,4	8,3	9,4	1,0
Среднечасовая производительность труда	168,0	184,9	185,1	10,1	10,2	0,1

Из таблицы 4 можно увидеть, что за анализируемый период уровень среднегодовой, среднечасовой и среднечасовой выработки увеличился в среднем на 8-10%. Это связано с увеличением объемов оказанных услуг. При этом прирост среднегодовой производительности труда составил 8,0%, а среднечасовой - 9,4%.

Проведем расчет производительности труда работников ООО «ВТК» в натуральных показателях. Расчет производительности труда приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика производительности труда работников

Показатели	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Объем транспортировки газа, тыс. м ³	1127464	1072020	1126728	-4,9	-0,1	5,1
Среднесписочная численность персонала, чел.	411	415	416	1,0	1,2	0,2
в том числе рабочие, чел.	346	350	352	1,2	1,7	0,6
Производительность труда (в натуральных показателях), тыс. чел.						
одного работающего	2743,2	2583,2	2708,5	-5,8	-1,3	4,9
одного рабочего	3258,6	3062,9	3200,9	-6,0	-1,8	4,5

Согласно данным таблицы 5, в анализируемом периоде наблюдается снижение уровня производительности труда в 2020 году по отношению к 2018 году в расчете на одного работающего на 1,3%, в расчете на одного рабочего – на 1,8%. Это объясняется снижением объемов транспортировки газа.

Данные для проведения факторного анализа производительности труда предприятия ООО «ВТК» представлены в Приложении А.

По данным, приведенным в Приложении А, среднегодовая выработка рабочего предприятия в 2020 году выше аналогичного показателя за 2018 год на 29 тыс. руб., темп роста составил 107,5%. Причем удельный вес рабочих увеличился на 0,3%; количество дней, отработанных одним работником за год, стало меньше на 3 дня, и средняя продолжительность рабочего дня уменьшилась на 0,06 часа; среднечасовая выработка рабочего увеличилась на 9,4%.

Проведем анализ изменения фонда оплаты труда за счет различных факторов с целью выявления причин высоких темпов роста затрат на оплату труда.

Изменение фонда оплаты труда в связи с изменением числа работников:

$$\Delta\text{ФОТч} = (416 - 411) \cdot 18010 \cdot 12 = 1080600 \text{ руб.}$$

Изменение фонда оплаты труда в связи с изменением средней заработной платы:

$$\Delta\text{ФОТзп} = 416 \cdot (20410 - 18010) \cdot 12 = 11980800 \text{ руб.}$$

Таким образом, общее изменение уровня фонда оплаты труда составит:

$$1080600 + 11980800 = 13061400 \text{ руб.}$$

Фонд оплаты труда увеличился 13,06 тыс. руб. в основном за счет увеличения среднемесячной заработной платы.

Причинами такого роста являются:

- оплата работы за сверхурочные часы;
- изменение «Положения о премировании для работников предприятия»;
- увеличение численности работников на 5 человек.

Важным направлением анализа использования трудовых ресурсов предприятия является анализ системы нормирования.

Основными причинами невыполнения норм выработки является низкий уровень квалификации, отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ.

В таблице 6 приведены данные о средних показателях нормирования труда работников ООО «ВТК».

Таблица 6 – Средние показатели нормирования работников

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Средний процент выполнения норм выработки основными рабочими	128,7	125,3	131,7	-2,6	2,3	5,1
Процент рабочих, не выполняющих нормы выработки к явочной численности	26,3	24,0	17,4	-8,7	-33,8	-27,5
Средний разряд работ	3,88	3,57	3,93	-8,0	1,3	10,1
Средний разряд рабочих	3,19	3,14	3,14	-1,6	-1,6	0,0

При достаточно высоком среднем проценте выполнения норм выработки количество рабочих к явочной численности, не выполняющих нормы составляет 17,4 %.

В таблице 7 отражены сводные показатели, характеризующие состояние и использование трудовых ресурсов ООО «ВТК» в 2018–2020 гг.

Таблица 7 – Показатели, характеризующие состояние и использование трудовых ресурсов

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Среднесписочная численность работников, чел.	413,5	413	415,5	-0,1	0,5	0,6
Производительность труда, тыс. руб.:						
одного работающего	327,4	347,3	353,6	6,1	8,0	1,8
одного рабочего	388,9	411,8	417,9	5,9	7,5	1,5
Фонд рабочего времени, ч.	805854	775540	793771	-3,8	-1,5	2,4
Фонд заработной платы, тыс.руб.	88825,3	92408,9	101886,7	4,0	14,7	10,3
Процент рабочих, не выполняющих нормы выработки к явочной численности	26,3	24,0	17,4	-8,7	-33,8	-27,5
Коэффициент текучести кадров, %	5,1	1,9	3,1	-62,7	-39,2	63,2
Средний процент выполнения норм выработки основными рабочими	128,7	125,3	131,7	-2,6	2,3	5,1
Среднемесячная заработная плата, руб.	18010	18556	20410	3,0	13,3	10,0

Данные представленные в таблице 7 позволяют сделать следующие выводы:

- за анализируемый период наблюдается рост производительности труда в расчете на одного работающего на 8%, в расчете на одного рабочего – на 7,5%;
- отмечен рост величины среднемесячной заработной платы на 13,3%;

– за анализируемый период произошло снижение показателя текучести кадров на 39,2%;

– произошел рост среднего процента выполнения норм выработки основными рабочими на 2,3%.

На основании указанных тенденций можно сделать вывод о недостаточной эффективности использования трудовых ресурсов ООО «ВТК» в анализируемом периоде.

В таблице 8 отражена структура общих затрат ООО «ВТК» на оплату труда.

Таблица 8 – Структура общих затрат на персонал

Статья затрат	2018	2019	2020	Отклонение, %		
				2019 к 2018	2020 к 2019	2020 к 2018
Оклад	56,9	48,7	49,9	-14,4	2,5	-12,3
Премии за счет всех источников	16,3	20,7	19,7	27,0	-4,8	20,9
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	5,4	6,0	6,0	11,1	0,0	11,1
Доплаты	15,4	16,1	15,2	4,5	-5,6	-1,3
Выплаты социального характера	0,3	0,5	0,5	66,7	0,0	66,7
Прочие виды затрат	5,7	8,0	8,7	40,4	8,7	52,6
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0

По данным таблицы 8 мы видим, что доля повременной заработной платы занимает наибольшую долю в структуре затрат на оплату труда работников, на долю данной статьи затрат приходится в 2011 году 49,9% всех затрат. Значительную долю занимает также различные бонусы и затраты на премии.

По итогам проведенного анализа во втором разделе были сделаны следующие выводы.

В целом можно заключить, что в организации ООО «ВТК» были выявлены следующие недостатки:

- текучесть кадров и допускаемые прогулы работников, которые отрицательно сказывается на работе предприятия и трудовом потенциале предприятия;
- в организации отсутствуют возможности для продвижения, карьерного роста, обучения, развития опыта работников;
- отсутствует должное внимание руководителей к социально–психологическому климату и удовлетворенности персонала качеством трудовой жизни;
- уравнительность в оплате труда внутри структурных подразделений, поддерживаемая сознательно их руководством, но избыточная дифференциация в оплате между структурными подразделениями;
- существующая система стимулирования и мотивации персонала в ООО «ВТК» не обеспечивает мотивацию к эффективной производственной деятельности и поднятию трудового потенциала работников организации.

3 Основные направления повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами ООО «ВТК»

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами организации

Отталкиваясь от задачи роста производительности труда, ООО «ВТК» рекомендовано осуществить взыскание и использование всех имеющихся резервов организации.

Цель выявления резервов увеличения производительности труда состоит в наибольшем использовании абсолютно всех способностей экономии расходов труда равно как живого, так и овеществленного. По этой причине резервы, будучи обусловлены целой совокупностью определенных групп условий увеличения производительности труда, кроме того, смогут быть распределены в 2 крупные категории: резервы наилучшего применения средств производства; резервы усовершенствования применения рабочей силы. Все без исключения резервы увеличения производительности труда – равно как 1-й, так и 2-ой группы, разграничиваются согласно периоду и участку их выявления и применения. По изменениям таких показателей, как годовая, дневная и часовая производительность труда, можно судить о степени использования рабочего периода.

Чтобы снизить количество прогулов и простоев в работе, руководителям рекомендуется повысить уровень контроля и соблюдения работ в организации, а также допускать халатного отношения работников.

Главным резервом повышения производительности труда является разумное использование персонала.

Для повышения эффективности труда ООО «ВТК» на первом месте могут находиться организационные или мотивационные факторы увеличения эффективности труда. Многие находятся в зависимости от личных показателей персонала, например, их квалификация, стаж деятельности.

Уровень мотивированности персонала организации сказывается на производительности труда. Рациональное разделение труда является одним из направлений усовершенствования организации труда, которое предполагает формирование оптимального соотношения численности рациональных групп. Значительным условием роста производительности труда считается рациональная организация труда, а также введение мероприятий по организации труда.

С одной стороны, работникам нужно быть заинтересованными в качественном выполнении своих обязанностей. Само собой разумеется, что достижение целей осуществляется посредством рычагов заработной платы, а не жалований или премий как в нынешних отечественных компаниях. Должностному лицу следует осознать все печальные денежные последствия функционального нарушения, более того, отсутствие таких нарушений совершенно не соотносится с автоматическим премированием.

С другой стороны, трудящийся ориентирован на последующие внеплановые позитивные результаты. Это – установка второго уровня. Данную цель можно достичь через использование, как механизмов зарплаты, так и вознаграждений. Работодатель обязан сообщить персоналу о соответствующем вознаграждении за проявленные сверхплановые результаты.

Плодотворное управление невозможно без осознания мотивов и потребностей личности, а также правильного регулирования стимулов к труду. Почему одни работают с интересом и воодушевлением, в то время как другие вечно недовольны? Что именно подстегивает к активной деятельности? Безусловно, речь идет о мотивации.

Она представляет собой процесс побуждения человека к функционированию для достижения целей. Мотивация базируется на множестве показателей, она очень индивидуальна и, конечно, может меняться в силу воздействия разных мотивов. А мотив есть внутренняя и внешняя движущая сила индивидуума, определяющая ход удовлетворения его

потребностей. Мотивы поддаются осознанию, то есть человек способен ими управлять, усиливая, приглушая или даже устраняя их действие.

На основании вышесказанного можно выделить главные тенденции процесса высвобождения рабочей силы. За 2018–2020 гг. были уволены два работника по собственному желанию и по одному в соответствующих годах за прогулы. В целом количество уволенных не уменьшилось и не увеличилось. Коэффициент текучести кадров составил 6%. Необходимо сократить количество увольнений.

Помимо этого, нужно сформировать условия для увеличения производительности труда, то есть, прежде всего, улучшить организацию труда и сформировать хорошие условия для работников, а также необходимо произвести аттестацию работников и рабочих мест, принять меры, направленные на улучшение трудовой дисциплины, уточнить должностные инструкции, конкретнее определить результат работы, а за нарушение трудовой дисциплины ввести соответствующие требования и меры, вплоть до лишения премий.

Специально для рассматриваемой организации была сформулирована схема мотивации персонала как фактора эффективности использования и управления персоналом (рисунок 8).

В настоящее время работа службы кадрового управления имеет особую важность, так как работа службы непосредственно воздействует на мотивацию персонала.

Первым мероприятием, направленным на повышение производительности труда работников ООО «ВТК», является разработка мероприятий по управлению карьерой. «Планирование карьеры работников – составная часть кадровой политики, которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности менеджеров, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач» [34].

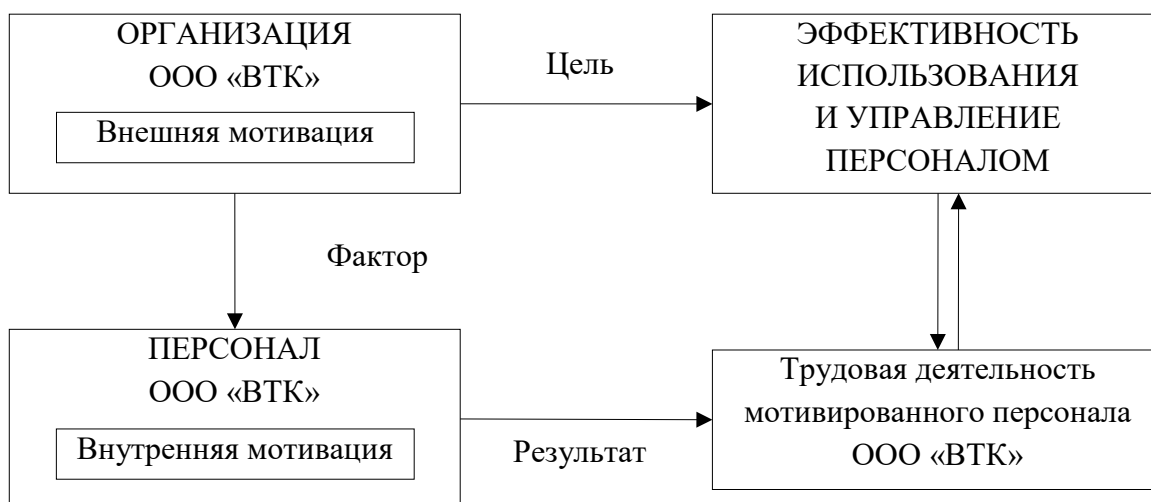


Рисунок 8 – Мотивация персонала как фактор эффективности использования персонала

«Карьера работника должна строиться исходя из ряда принципов ее развития. Это позволит выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с человеком. В основу следует положить такие принципы: заинтересованность предприятия и руководства в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие производства; индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры; стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, мотивацию на развитие создать карьеры и ряд как других факторов; но финансирование развития отнести карьеры в планах числу организации; обязательность выделить профессионального роста, ними что предполагает заинтересованность повышение квалификации, клиентами рост профессионализма (мастерства), Полностью соответствующее планирование; стимулирование социально–психологический комфорт» [12, с. 127].

С целью систематизации отмеченных направлений создания, реализации и усовершенствования кадровой политики в ООО «ВТК» в данном исследовании предлагается применять на практике системно-графическое моделирование, которое бы позволяло улучшить процедуру управления

персоналом с целью обеспечения эффективности их использования. Специально для этой цели был смоделирован системный граф организации кадровой работы, который включает в себя семь основных пунктов (рисунок 9).

«Использование данного графа на практике обеспечит реализацию концепции долгосрочной и ориентированной на будущее кадровой политики, которая позволяла бы учитывать формирование, развитие и эффективность использования персонала и при этом одновременно согласовать, и уравновешивать интересы работодателя и работников» [3, с. 182].

Для эффективной работы системы мотивации необходимо постоянно проводить диагностику мотивационной среды компании, комплексно применять материальные и моральные средства мотивации персонала.

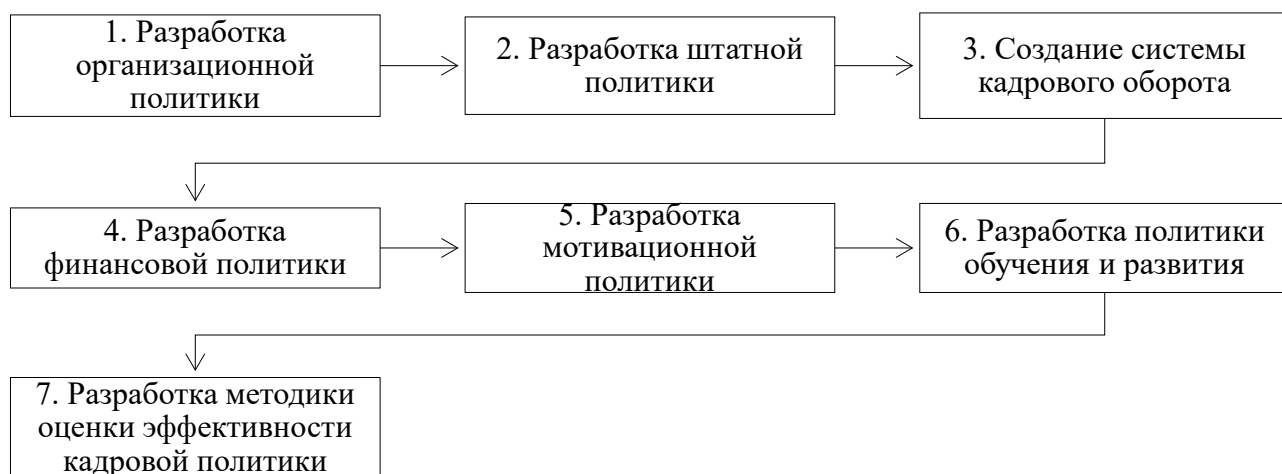


Рисунок 9 – Системный граф организации кадровой работы

Проведя анализ эффективности использования персонала на ООО «ВТК», можно предложить организации ряд социально-экономических и организационно-технических мероприятий по усовершенствованию использования персонала.

Можно сделать заключение о том, что организации ООО «ВТК» необходимо создать эффективную воспроизводственно-стимулирующую систему.

Основным шагом к ее созданию можно считать формирование системы распределения премиальной части заработной платы, которая бы отвечала следующим принципам:

- 1) Премиальная часть заработной платы должна зависеть от финансового результата конкретного работника.
- 2) Внесение объема заработной платы планового характера с перспективой придания изменений на относительные факторы эффективности труда.
- 3) Разделение размера премии исходя из степени нагрузки за отчетный период (своеобразный взнос в результаты деятельности организации)» [12, с. 127].

Необходимый объем по набору определяется кадровой службой ООО «ВТК». Набор ведется из внешних и внутренних источников. Хотя все же предпочтение необходимо отдавать внутреннему набору (ротации).

Анализ деятельности ООО «ВТК» свидетельствует о том, что горизонтальные перемещения в организации осуществляются чрезвычайно слабо, отсутствуют официальные программы перемещений.

Необходимо создать внутреннюю систему подготовки специалистов для более высоких должностей. Такая форма развития сотрудников будет для объекта исследования экономически выгоднее.

При таком подходе, у персонала возрастет уровень заинтересованности и повлияет на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Кроме того, требуется уведомлять всех работников организации о любой открывающейся вакансии, что позволит подать заявление еще до того, как будут рассмотрены кандидатуры со стороны.

Следует отметить, что в ООО «ВТК» имеются должности, на которых отдельными типами работ смогут заняться и представители этих специальностей. Так, к примеру, отдел кадров, отдел сбыта и маркетинга.

Таким образом, ООО «ВТК» необходимо выработать систему горизонтальных перемещений персонала. Система составляется отделами по

управлению персоналом в согласовании с руководителями отделов. Руководители отделов обязаны разрабатывать составление схем перемещений своих работников, а также выявлять оптимальный период для нахождения в должностях.

Чтобы достичь желаемого результата в отношении этих руководителей нужно будет провести обучение для подготовки резерва.

Для преодоления сопротивления введения такой системы нужно, чтобы она начиналась с высших уровней управления. Внедрение такой системы возможно лишь по инициативе высшего руководства.

Результативное использование потенциала работников содержит в себе:

- составление плана и усовершенствование работы с персоналом;
- помощь и формирование способностей работников.

Руководство ООО «ВТК» не проводит программы обучения и подготовки работников. Необходимо ввести программы подготовки и обучения, представляющие собой обучение работников навыкам, которые позволяют повысить производительность труда.

Для руководства важным аспектом является обеспечение организации необходимым количеством работников с важными профессионально-важными качествами, способностями и навыками, что будет являться необходимым условием процветания бизнеса.

В ООО «ВТК» руководство должно осуществить гибкую систему отпусков не только для начальства, но и для всех остальных сотрудников. При преданных и добросовестных взаимоотношениях к работе и организации никто не даст возможность себе задерживаться на долгое время. Для отпусков, связанных с уважительными причинами, обязательно необходимо делать исключения.

В качестве дополнительного фактора мотивации выступает делегирование ответственности за дело и результаты, а также полномочий принимать решения. Для эффективного функционирования ООО «ВТК» работникам необходимо подходить к выполнению заданий с творческой точки

зрения. Персонал поощряется к расширению круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ.

Система взаимодействия между сотрудниками, функционирующая в организации, малоэффективна, так как среди сотрудников зачастую появляется недопонимание. Руководству ООО «ВТК» нужно сосредоточить внимание на сплочении единого командного духа и сформировавшийся социально-психологический климат в организации, что будет способствовать эффективности деятельности. Для решения этих проблем организации рекомендуется разработать программу корпоративного тренинга командообразования.

Профессиональная команда – это группа единомышленников, которые обладают общей целью, четко организованной иерархией, а также функционально-ролевой специализацией и стандартами взаимодействия. Формирование эффективной команды является кропотливым и длительным процессом. С целью выхода команды на ступень эффективной работы был разработан проект программы тренинга. А также приведены примеры упражнений для тренинга (Приложение Б).

Целью тренинга является формирование навыков эффективной команды и успешных взаимодействий в ней.

Тренинг включает в себя такие направления деятельности, как:

- 1) Определение ролей в команде.
- 2) Наилучшая специализация команды.
- 3) Лидерство в команде.
- 4) Факторы, мотивирующие работу в команде.
- 5) Принятие решений и решение проблем в команде.

Результатами тренинга для сотрудников станет:

- понимание собственной значимости для эффективной работы в команде;
- навыки сотрудничества с коллегами;
- научиться формировать общую цель;

- научиться решать проблемы и принимать решения совместно с группой;

- разрешать конфликты и споры, возникающие в коллективе;

- оценка роли лидера в группе;

- повышение уровня мотивации к работе в команде.

Данный тренинг для организации понесет такие выгоды, как:

- повышение эффективности работы в счет согласованности действий команды, а также уменьшение временных затрат;

- уменьшение числа конфликтов и споров в команде за счет приобретения навыков решения общих задач и проблем;

- повышение сплоченности команды.

Для повышения нематериальной мотивации ООО «ВТК» рекомендуется ввести публичное признание «первых в профессии» с условными призами (к примеру, значки, грамоты и т.д.), а также памятных подарков. Это позволит увеличить мотивацию персонала, так как публичное признание заслуг, на данный момент, в организации отсутствует. По ходу анализа выяснилось, что персоналу организации не хватает проведения каких-либо конкурсных, праздничных и поощрительных мероприятий.

Также для эффективного командообразования руководству ООО «ВТК» необходимо усилить внимание к профессиональным праздникам, а также юбилейным и праздничным датам в организации.

Так как по результатам анкетирования корпоративные праздники в организации практически не проводятся. Недостаток в отсутствии корпоративных праздников – это упущение возможностей для командообразования и сплочения коллектива.

ООО «ВТК» можно порекомендовать ввести систему стимулирования персонала, которая бы учитывала 25-процентную дифференциацию должностных окладов работников с помощью учета итогов труда каждого работника в отдельности, а также включающую в себя, его образование, стаж работы в должности и профессионализм (таблица 9).

Таблица 9 – Модель гибкого регулирования тарифной части заработной платы различных категорий работников

Компенслируемые факторы	Персонал управления и специалисты		Основной рабочий персонал		Вспомогательный персонал	
	Макс. балл	в % от базового оклада	Макс. балл	в % от базового оклада	Макс. балл	в % от базового оклада
Стаж работы по профессии	60	6	60	6	70	7
Профессионализм	40	4	40	4	50	5
Образование	70	7	60	6	60	6
Экспертная оценка непосредственным руководителем	80	8	90	9	70	7
ИТОГО	250	25	250	25	250	25

Помимо этого, организации предложено трехуровневое разделение премиального вознаграждения в рамках концепции стимулирования персонала (рисунок 10).

Эффективность на организационном уровне

- Оценка результатов деятельности организации за месяц
- Определяются результаты работы сотрудников организации за месяц
- Определяется премиальный фонд по результатам работы организации в целом

Эффективность на групповом уровне

- Оценка результатов деятельности каждого подразделения за месяц
- Определяются результаты работы сотрудников подразделения за месяц
- Определяется премиальный фонд по результатам работы каждого подразделения

Эффективность на индивидуальном уровне

- Оценка результатов деятельности каждого сотрудника за месяц
- Определяются результаты работы каждого сотрудника за месяц
- Определяется премиальный фонд по результатам работы каждого сотрудника

Рисунок 10 – Трехуровневая схема распределения премиального вознаграждения персонала предприятия

В таблице 10 проведено сопоставление характеристик предложенной системы стимулирования персонала и действующей на данный момент в ООО «ВТК».

Таблица 10 – Анализ сравнения предложенной и сложившейся системы стимулирования персонала ООО «ВТК»

Свойства	Система стимулирования персонала в ООО «ВТК»	Предложенная система стимулирования персонала
Цели	Направленность системы стимулирования на результаты только организационного уровня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение результативности в абсолютно всех ступенях управления. 2. Увеличение удовлетворенности сотрудников качеством трудовой жизни. 3. Стимуляция инновационной деятельности.
Принципы	Соблюдены принципы: комплексности; дифференцированности. Не соблюдаются: простоты и понятности; участия; целенаправленности и справедливости	Соблюдены принципы: – дифференцированности; – комплексности; – справедливости; – информированности др.
Степень включенности руководителей подразделений	Незначимая. Действие руководителей ограничено установлением тарифной части заработной платы и предложениями по награждению сотрудников	Значительная. На основе поддержки кадрового отдела организации осуществляется включенность в процесс стимулирования руководителей всех уровней
Степень управляемости	Средняя. Общие основы организации системы стимулирования во всех отделах. «Владельцем процесса» осуществляется управление средствами, которые направлены на стимулирование персонала	Значительная. Высокую степень управляемости гарантирует формализация системы стимулирования персонала на базе моделирования
Оценка эффективности деятельности	Анализ эффективности осуществляется в большей степени на организационном уровне	Существует интегрированный в систему стимулирования сотрудников механизм оценки эффективности на всех уровнях (организационном, групповом, индивидуальном)

Для увеличения среднечасовой выработки предлагается внедрить автоматизированную систему диспетчерского управления (АСДУ).

Автоматизированная система диспетчерского управления является высшей ступенью диспетчеризации предприятия городского хозяйства.

Основной целью внедрения автоматизированной системы диспетчерского управления на предприятии городского хозяйства является соответственно повышение эффективности работы персонала, его высвобождение и привлечение к другим наиболее важным работам, приносящие контроль доход предприятию.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем расчет затрат на реализацию предлагаемых мероприятий.

Затраты на внедрение АСДУ приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на внедрение АСДУ

Затраты	Величина затрат, тыс. руб.
1.Приобретение оборудование	60000
2.Затраты на транспортировку	5000
3.Обучение персонала	15000
4.Прочие затраты	15000
Итого затрат	95,0

Затраты на проведение мероприятий по кадровому планированию приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия по кадровому планированию

Затраты	Величина затрат, тыс. руб.
Затраты на персонал (переобучение и повышение квалификации)	95
Материальные затраты	40
Прочие затраты	10
Итого затрат	145

Следовательно, суммарные затраты на реализацию данного мероприятия составят 145 тыс. руб.

Затраты на проведение тренингов для повышения квалификации персонала ООО «ВТК» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на мероприятие по проведению тренингов персонала

Статьи затрат	Значение, тыс.руб.
Затраты на оплату труда	58,0
Отчисления во внебюджетные фонды (30% от затрат на оплату труда)	17,4
Расходы на канцелярские товары	11,0
Накладные расходы	8,7

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию данного мероприятия составит 95,1 тыс. руб.

Затраты на мероприятия, направленные на улучшения условий труда работников ООО «ВТК» приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на мероприятия по сокращению потерь рабочего времени

Затраты	Величина затрат, тыс. руб.
1.Приобретение берушей, наушников	10
2.Установка звукоизоляции	25
3.Ремонт шумящего и вибрирующего оборудования	15
4.Приобретение вибропоглощающих прокладок	10
5.Приобретение дополнительных светильников	15
Итого затрат	75

Из таблицы 14 видно, что при осуществлении предложенных мероприятий предприятие ООО «ВТК» понесет затраты в размере 75 тыс. руб.

В таблице 15 представлен расчет совокупных затрат по повышению производительности труда.

Таблица 15 – Затраты на мероприятия по повышению производительности труда

Наименование мероприятия	Значение, тыс.руб.
Кадровое планирование	145
Внедрение АСДУ	95,0
Проведение тренингов	95,1
Мероприятия по сокращению рабочего времени	75,0
ИТОГО:	410,1

Таким образом, общая величина затрат на реализацию всех перечисленных мероприятий составит 410,1 тыс. руб.

Реализация предложенных мероприятий позволит добиться повышения показателей производительности труда, что приведет к росту доходов и прибыли предприятия.

В результате реализации предложенных мероприятий на предприятии ООО «ВТК» произойдет рост эффективности использования персонала.

В частности, реализация рекомендаций по повышению эффективности нематериального стимулирования приведет согласно экспертной оценке к увеличению производительности труда на 10%.

Следовательно, прогнозируемый уровень производительности труда составит:

$$\Delta ПТ = ПТ_{2016} \times E_{nc} = 353618 \times 1,1 = 388980 \text{ руб.}$$

Прирост выручки от оказания услуг ОАО «Уральские газовые сети» составит:

$$\Delta B = 147105 \times (1,1 - 1,0) = 14710,5 \text{ тыс. руб.}$$

При существующем уровне рентабельности дополнительная прибыль предприятия составит:

$$\Delta П = \Delta B \times R = 14710,5 \times 0,069 = 1015,0 \text{ тыс. руб.}$$

По мнению экспертов, осуществление мер по управлению конфликтными ситуациями приведет к росту производительности труда на 7,5%.

Следовательно, прогнозируемый уровень производительности труда составит:

$$\Delta ПТ = ПТ_{2016} \times K_{np} = 353618 \times 1,075 = 380139 \text{ руб.}$$

Прирост выручки от оказания услуг ООО «ВТК» составит:

$$\Delta B = 147105 \times (1,075 - 1,0) = 11033 \text{ тыс. руб.}$$

При существующем уровне рентабельности, дополнительная прибыль предприятия составит:

$$\Delta \Pi = \Delta B \times R = 11033 \times 0,069 = 761,2 \text{ тыс.руб.}$$

Применение АСДУ позволит сократить затраты труда на 10%. В связи с этим повышение уровня производительности труда работников ООО «ВТК» составит:

$$\Delta B_{год} = \frac{\Delta \Phi PB}{100 - \Delta \Phi PB} \times 100\% = \frac{793771 \times 0,1}{793771 \times (1 - 0,1)} \times 100\% = 11\% .$$

или на $(353618 \times 0,11) = 38898$ руб.

Прирост выручки от оказания услуг ООО «ВТК» составит:

$$\Delta B = 147105 \times (1,25 - 1,0) = 36776,25 \text{ тыс. руб.}$$

Реализация мер по снижению потерь рабочего времени позволит сократить потери рабочего времени, связанные с утратой временной трудоспособности на 1%.

Потери рабочего времени из-за болезни в расчете одного работника, составляют 3,7 дней. Следовательно, увеличение рабочего времени составит:

$$\Delta PB = (3,7 \times 0,01) \times 419 \times 8 + 761,2 + 2537,6 = 3419 \text{ час.}$$

Учитывая, что если среднечасовая производительность труда составляет 185,1 руб., то в случае роста рабочего времени выручка предприятия увеличится на:

$$\Delta R = 185,1 \times 3419 = 632,9 \text{ тыс. руб.}$$

При существующем уровне рентабельности дополнительная прибыль предприятия составит:

$$\Delta\Pi = \Delta B \times R = 36776,25 \times 0,069 = 2537,6 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, рост прибыли ООО «ВТК» в результате повышения производительности труда составит:

$$\Delta\Pi = 1015 + 761,2 + 2537,6 = 4313,8 \text{ тыс. руб.}$$

При существующем уровне рентабельности, дополнительная прибыль предприятия составит:

$$\Delta\Pi = \Delta B \times R = 4313,8 \times 0,069 = 297,7 \text{ тыс. руб.}$$

Определим экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций определим как разницу между приростом прибыли и затрат на их реализацию:

$$EE = E - E_{nc} \times C = 4313,8 - 0,069 \times 410,1 = 4285,5 \text{ тыс.руб.}$$

Увеличение прибыли ООО «ВТК» показано на рисунке 11.

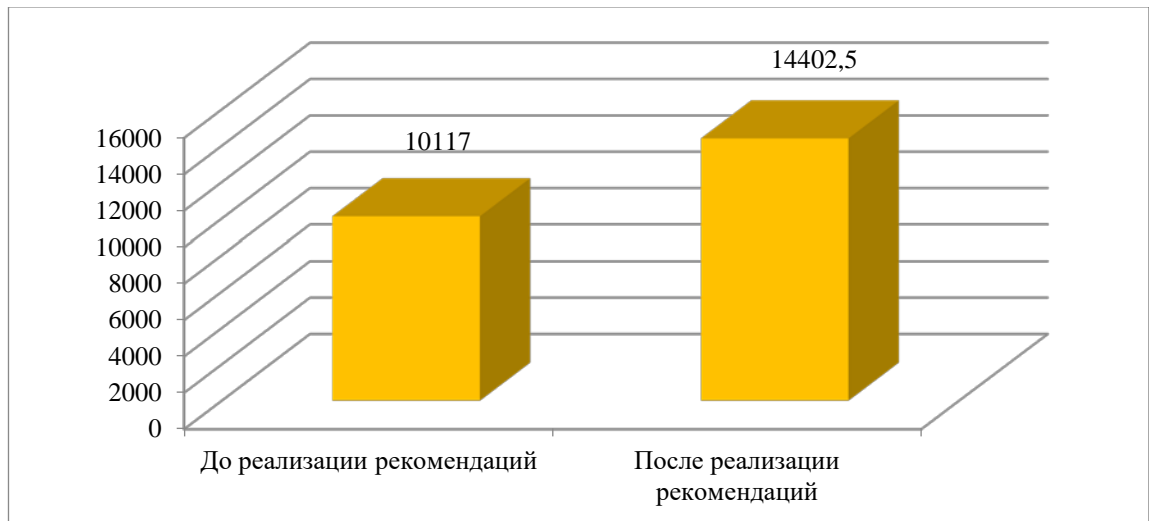


Рисунок 11 – Изменение величины чистой прибыли ООО «ВТК», тыс. руб.

В данном разделе работы был дан ряд рекомендаций для совершенствования системы управления персоналом и системой мотивации на ООО «ВТК».

Анализ деятельности ООО «ВТК» свидетельствует о том, что горизонтальные перемещения в организации осуществляются чрезвычайно слабо, отсутствуют официальные программы перемещений. Необходимо создать внутреннюю систему подготовки специалистов для более высоких должностей.

Система взаимодействия между сотрудниками, функционирующая в организации, малоэффективна, так как среди сотрудников зачастую появляется недопонимание. Руководству ООО «ВТК» нужно сосредоточить внимание на сплочении единого командного духа и сформировавшийся социально-психологический климат в организации, что будет способствовать эффективности деятельности. Для решения этих проблем организации рекомендуется разработать программу корпоративного тренинга командообразования.

Для повышения нематериальной мотивации ООО «ВТК» рекомендуется ввести публичное признание «первых в профессии» с условными призами (к примеру, значки, грамоты и т.д.), а также памятных подарков. Это позволит увеличить мотивацию персонала, так как публичное признание заслуг, на данный момент, в организации отсутствует. По ходу анализа выяснилось, что персоналу организации не хватает проведения каких-либо конкурсных, праздничных и поощрительных мероприятий.

Также для эффективного командообразования руководству ООО «ВТК» необходимо усилить внимание к профессиональным праздникам, а также юбилейным и праздничным датам в организации. Так как по результатам анкетирования корпоративные праздники в организации практически не проводятся. Недостаток в отсутствии корпоративных праздников – это упущение возможностей для командообразования и сплочения коллектива.

ООО «ВТК» можно порекомендовать ввести систему стимулирования персонала, которая бы учитывала 25-процентную дифференциацию должностных окладов работников с помощью учета итогов труда каждого работника в отдельности, а также включающую в себя, его образование, стаж работы в должности и профессионализм.

Для увеличения среднечасовой выработки предлагается внедрить автоматизированную систему диспетчерского управления (АСДУ). Автоматизированная система диспетчерского управления является высшей ступенью диспетчеризации предприятия городского хозяйства. Основной целью внедрения автоматизированной системы диспетчерского управления на предприятии городского хозяйства является соответственно повышение эффективности работы персонала, его высвобождение и привлечение к другим наиболее важным работам, приносящие контроль доход предприятию.

Заключение

Человеческие ресурсы в себя включают определенные способности, потенциальные возможности отдельно взятого работника относительно осуществляемых им видов деятельности, в том числе, умственной, физической и эмоциональной направленности. Все эти составляющие влияют на уровень эффективности включения работника в производственный процесс предприятия или производственного подразделения.

При оценке человеческих ресурсов с позиций управленческой составляющей производственного процесса, важно отметить следующее: в первом случае профессиональные качества, потенциал работников рассматриваются с позиций долгосрочного привлечения их для решения производственных задач на перспективу в соответствии со стратегией развития предприятия. Во втором случае решается вопрос о возможности эффективно управлять деятельностью работников для решения оперативных задач на производстве.

В целях эффективного управления человеческим капиталом необходимо объединить цели каждого сотрудника с целями организации. Для этого разрабатывается система мотивирующих факторов, уделяется особое внимание созданию в коллективе благоприятного социально-психологического климата.

В современной экономике невозможно успешное существование производственных предприятий, не использующих в своей деятельности качественные показатели оценки эффективности персонала. Оценка эффективности труда производственного предприятия будет адекватной только в случае ее системного внедрения в практику управления.

Человеческие ресурсы в себя включают определенные способности, потенциальные возможности отдельно взятого работника относительно осуществляемых им видов деятельности, в том числе, умственной, физической и эмоциональной направленности. Все эти составляющие влияют на уровень

эффективности включения работника в производственный процесс предприятия или производственного подразделения.

При оценке человеческих ресурсов с позиций управленческой составляющей производственного процесса, важно отметить следующее: в первом случае профессиональные качества, потенциал работников рассматриваются с позиций долгосрочного привлечения их для решения производственных задач на перспективу в соответствии со стратегией развития предприятия. Во втором случае решается вопрос о возможности эффективно управлять деятельностью работников для решения оперативных задач на производстве.

Анализ деятельности ООО «ВТК» свидетельствует о том, что горизонтальные перемещения в организации осуществляются чрезвычайно слабо, отсутствуют официальные программы перемещений. Необходимо создать внутреннюю систему подготовки специалистов для более высоких должностей.

Система взаимодействия между сотрудниками, функционирующая в организации, малоэффективна, так как среди сотрудников зачастую появляется недопонимание. Руководству ООО «ВТК» нужно сосредоточить внимание на сплочении единого командного духа и сформировавшийся социально-психологический климат в организации, что будет способствовать эффективности деятельности. Для решения этих проблем организации рекомендуется разработать программу корпоративного тренинга командообразования.

Для повышения нематериальной мотивации ООО «ВТК» рекомендуется ввести публичное признание «первых в профессии» с условными призами (к примеру, значки, грамоты и т.д.), а также памятных подарков. Это позволит увеличить мотивацию персонала, так как публичное признание заслуг, на данный момент, в организации отсутствует. По ходу анализа выяснилось, что персоналу организации не хватает проведения каких-либо конкурсных, праздничных и поощрительных мероприятий.

Также для эффективного командообразования руководству ООО «ВТК» необходимо усилить внимание к профессиональным праздникам, а также юбилейным и праздничным датам в организации. Так как по результатам анкетирования корпоративные праздники в организации практически не проводятся. Недостаток в отсутствии корпоративных праздников – это упущение возможностей для командообразования и сплочения коллектива.

ООО «ВТК» можно порекомендовать ввести систему стимулирования персонала, которая бы учитывала 25-процентную дифференциацию должностных окладов работников с помощью учета итогов труда каждого работника в отдельности, а также включающую в себя, его образование, стаж работы в должности и профессионализм.

Для увеличения среднечасовой выработки предлагается внедрить автоматизированную систему диспетчерского управления (АСДУ). Автоматизированная система диспетчерского управления является высшей ступенью диспетчеризации предприятия городского хозяйства. Основной целью внедрения автоматизированной системы диспетчерского управления на предприятии городского хозяйства является соответственно повышение эффективности работы персонала, его высвобождение и привлечение к другим наиболее важным работам, приносящие контроль доход предприятию.

Список используемой литературы

1. Авдеев Е.В. Сущность и особенности формирования трудовых ресурсов // IACSJ. 2020. №1.
2. Авдеев Е.В., Терновых К.С. Воспроизводство общественного трудовых ресурсов // Московский экономический журнал. 2020. №5.
3. Асалиев А. М. Экономика труда: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 171 с.
4. Асмолов А.Г., Гусельцева М.С. Генерирование возможностей: от трудовых ресурсов -к человеческому потенциалу // Образовательная политика. 2019. №4 (80).
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник 4-е издание. — М.: ЮНИТИ, 2018.- 365с.
6. Байгуренова М.А., Мусатаева А.А. Трудовые ресурсы в современной системе управления // Вестник РУК. 2019. №3 (37).
7. Байчерова А.Р. Экономика труда: Курс лекций / А.Р. Байчерова. — Ставрополь: АГРУС, 2019. —177 с.
8. Вишневская Н.Г., Шарифуллин А.А. Оценка эффективности инвестиций в трудовые ресурсы // Скиф. 2019. №11 (39).
9. Войтов А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки / А. Г. Войтов. — М.: Дашков и К, 2018. — 232 с.
10. Григорьев К.Н. Трансформация понятия «трудовые ресурсы» // Социология. 2020. №3.
11. Дружинин Г.В., Пружинин А.Н. Воспроизводство трудовых ресурсов в отечественных компаниях // Социология. 2019. №3.
12. Егоршин А. П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 320 с.

13. Елшибаев Р.К., Каримова М.Д., Отарбаева А.Б. Феноменологическая оценка трудовых ресурсов // Инновации и инвестиции. 2020. №11.
14. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. Пособие. – 3е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 445 с.
15. Заковоротный В.Л., Флек М.Б., Угнич Е.А. Синергетический подход к оценке трудовых ресурсов предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 6. С. 161–173.
16. Ишмуратова Д. Ф. Трудовые ресурсы и эффективность занятости // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №11-1.
17. Козел И.В. Экономика труда. Часть 2: в 2-х частях: курс лекций / И.В. Козел. – Ставрополь: Изд-во АГРУС, 2019. — 94 с.
18. Кокин Ю. П. Экономика труда. Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2018. — 686 с.
19. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания. 2-е издание – Изд.: ПГУ Пенза, 2018. – 364с.
20. Леженкин Т. И. Научная организация труда персонала: учебник / Т. И. Леженкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: МФПУ Синергия, 2019. — 352 с.
21. Медведева О.В. Трудовые ресурсы: понятие, структура и основные характеристики // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №7 (41).
22. Минёва О. К. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. — М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 192 с.
23. Мирошниченко М. А. Управление трудовыми ресурсами в условиях цифровизации // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15-1.
24. Низамова Д.Е., Сидорова Л.Б. Измерение трудовых ресурсов на предприятии // StudNet. 2020. №12.

25. Остапенко Ю. М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 272 с.
26. Пружинин А. Н. Особенности стратегического развития трудовых ресурсов // Социология. 2020. №2.
27. Руденко С.А., Репина О.М. Трудовые ресурсы: отраслевой подход // *Oeconomia et Jus*. 2019. №1.
28. Скляревская В. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В. А. Скляревская. — М.: Дашков и К, 2018. — 340 с.
29. Скляревская В. А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В. А. Скляревская. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2019. — 304 с.
30. Фролов О.А. Современные концепции теории трудовых ресурсов // *Инновации и инвестиции*. 2020. №8.
31. Шарохина С.В., Шевченко Т.А., Кокорина О.К. Концепция трудовых ресурсов в стратегии управления трудовыми ресурсами // *Инновации и инвестиции*. 2021. №2.

Приложение А
Исходные данные для факторного анализа производительности
труда

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, %		
				2018/ 2019	2018/ 2020	2019/ 2020
Объем оказанных услуг, тыс. руб.	134558	144120	147105	7,1	9,3	2,1
Среднесписочная численность:						
промышленно- производственного персонала (ППП)	411	415	416	1,2	0,2	1,2
рабочих (ЧР)	346	350	352	1,7	0,6	1,7
Удельный вес рабочих в общей численности промышленно- производственного персонала (УД), %	84,2	84,34	84,62	0,5	0,3	0,5
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	243	238	240	-1,2	0,8	-1,2
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	8,02	7,89	7,96	-0,7	0,9	-0,7
Общее количество отработанного времени:						
всеми работниками за год (Г), чел-ч	805854	779295,3	794726, 4	-3,3	-1,4	2,0
в том числе рабочими, чел-ч	674306	657237	672460, 8	-2,5	-0,3	2,3
Среднегодовая выработка, тыс. руб.:						
одного работающего (ГВ)	327,4	347,3	353,6	6,1	8,0	1,8
одного рабочего (ГВ)	388,9	411,8	417,9	5,9	7,5	1,5
Среднедневная выработка рабочего (ДВ), тыс. руб.	1,6	1,730	1,741	8,1	8,8	0,6
Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), тыс. руб.	0,2	0,219	0,219	9,6	9,4	-0,2

Рисунок А1 – Исходные данные для факторного анализа
производительности труда

Приложение Б

Пример программы тренинга

Цель тренинга: Командообразование.

1) Упражнение паутина.

В этом упражнении участники активно взаимодействуют друг с другом, что позволяет использовать его в тренинге по командообразованию.

Время: 10–15 минут.

Описание: Вся команда становится в круг и протягивает руки вперед. Потом каждый участник должен взять за руку другого человека из круга, нельзя соединять руки с одним и тем же человеком или с соседом. После как все возьмутся за руки, группе необходимо распутаться, но при этом не разжимать руки.

Обсуждение: Можно и не проводить, если упражнение используется как разминка.

Возможные вопросы к группе:

Что показалось легким, а что тяжелым?

Кто был более активным, а кто ждал инициативы от других?

Кто был лидером и помогал другим участникам команды распутаться?

Наблюдалась ли в команде недостаток или переизбыток лидерства?

2) Упражнение воздушные замки

Упражнение тренирует навыки совместной деятельности.

Необходимые материалы: пачка бумаги формата А4.

Время: 25 минут.

Описание: Все участники должныделиться на небольшие группы от 3 до 6 человек. Каждой команде дается пачка бумаги и дается единое задание: «Каждой команде необходимо за следующие 15 минут построить из этой бумаги башню. Ничего кроме бумаги использовать нельзя. Башня должна быть выше одного метра в высоту. Побеждает команда, которая построит самую высокую башню».

Обсуждение. Если упражнение используется как завершающее тренинг командообразования, то обсуждение можно не проводить. Если упражнение используется для анализа навыка совместной деятельности, можно обсудить, что мешало и помогало всем в работе в команде.

Рисунок Б1 – Пример программы тренинга

Продолжение Приложения Б

3) Упражнение издательство

Упражнение позволяет помочь научиться участникам группы координировать свои усилия.

Необходимые материалы: анекдоты, которые разрезаны на предложения и перемешаны между собой. Все полоски расположены по конвертам (по одному анекдоту на конверт).

Время: 10 минут.

Размер группы: от 4 до 15 человек.

Описание. Участники разбиваются в группы, каждая из которых получает конверт. Инструкция к заданию звучит следующим образом: «Ваша команда – это семья. И вы унаследовали от родственника издательство, которое специализируется на книгах с анекдотами. Но произошла проблема – родственник был очень рассеянным и все анекдоты перепутал. Задача вашей семьи – приведите текст в порядок».

Вопросы для обсуждения.

Какими усилиями команда справилась с заданием?

Что было легко, а что сложно?

Почему победители победили?

4) Упражнение расскажите историю

Упражнение показывает, насколько участники способны эффективно передавать друг другу инициативу, что важно в тренинге эффективных коммуникаций или командообразованию.

Время: 1–15 минут.

Описание: Тренер или группа пишут на флипчарте:

Название любого предмета, который можно увидеть в магазине.

Название любого предмета, который можно подарить на день рождение маме.

Любой вид спорта.

Любую еду.

Имя любой знаменитости.

Любое преступление.

Любую профессию.

Тренер объясняет, что сейчас группе нужно будет придумать историю. При этом первый участник должен будет начать со слов «Однажды я обнаружил совершенно необычную вещь...». Следующий в группе продолжает историю. Каждый должен говорить по одному предложению и включать в рассказ действующих лиц и предметы, указанные на флипчарте.

Поведение итогов: Для эффективного общения в группе необходимо уметь передавать инициативу и давать каждому высказаться.

Рисунок Б1 – Пример программы тренинга