

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

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

Студент

О.А. Пронина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент, Т.С. Якушева

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

Аннотация

Актуальность и значимость проблемы производительности труда диктуется экономикой труда и необходимостью повышения ее эффективности, которая в значительной мере определяется постоянными, не всегда удачными трансформациями экономической системы.

Цель дипломной работы – обоснование проблемной ситуации эффективности деятельности персонала и разработка мероприятий по ее повышению в ООО «ФРОСТ».

Задачи:

- Изучить теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала.
- Проанализировать эффективность труда персонала в ООО «ФРОСТ».
- Разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ООО «ФРОСТ».

Объектом работы является – хозяйственно-экономическая деятельность ООО «ФРОСТ».

Предмет - показатели эффективности деятельности персонала.

В первой части дипломного проекта раскрыты теоретические основы эффективности деятельности персонала.

Во второй части работы дана оценка трудовых ресурсов, проведен анализ эффективности деятельности персонала в ООО «ФРОСТ».

В третьей части представлены рекомендации по повышению экономической эффективности деятельности персонала в ООО «ФРОСТ».

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации	6
1.1 Анализ эффективности использования труда персонала организации	6
1.2 Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.....	13
2 Анализ эффективности труда персонала организации	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ФРОСТ»	29
2.2 Анализ эффективности труда персонала в ООО «ФРОСТ».....	36
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала в ООО «ФРОСТ».....	51
3.1. Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации	51
3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий	56
Заключение	61
Список используемых источников.....	64
Приложение А Организационная структура	67
Приложение Б Бухгалтерский баланс предприятия	68
Приложение В Отчет о финансовых результатах.....	69

Введение

Экономическое положение хозяйствующих субъектов обуславливается эффективностью использования всех элементов процесса труда: предметов труда, средств труда и самого труда [1].

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов – это важный этап экономических исследований, нашедших обширное освещение в экономической литературе.

Актуальность и значимость проблемы производительности труда диктуется экономикой труда и необходимостью повышения ее эффективности, которая в значительной мере определяется постоянными, не всегда удачными трансформациями экономической системы.

Цель работы – обоснование проблемной ситуации эффективности деятельности персонала и разработка мероприятий по ее повышению в ООО «ФРОСТ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала.
- Проанализировать эффективность труда персонала в ООО «ФРОСТ».
- Разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ООО «ФРОСТ».

Объектом работы является – хозяйственно-экономическая деятельность ООО «ФРОСТ».

Предметом работы являются показатели эффективности труда персонала.

Теоретической основой для работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов.

Проблемы разработки методических подходов к оценке эффективности труда рассмотрены в трудах следующих авторов: Г.В. Савицкой, Т.Б. Бердниковой, Э.И. Крылова, В.М. Власовой, В.В. Журавлева, Н.Т. Саврукова, А.И. Алексеевой и др.

Методы исследования: аналитический, статистический, графический, табличный.

Информационная база - нормативные документы, статистическая отчетность и документы ООО «ФРОСТ». А также использовались материалы hr-словаря, современных статей hr-порталах.

Работа состоит из 3 разделов: теоретической, аналитической и практической.

1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации

1.1 Анализ эффективности использования труда персонала организации

Достаточная обеспеченность предприятий трудовыми ресурсами, ее рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей [1].

Экономический потенциал страны, национальное богатство и качество жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового или человеческого потенциала» [19].

Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одно из первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда [2].

Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования трудовых ресурсов, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников [15].

Персонал (от лат. *persona* — личность):

– совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т. д.);

– совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Эффективность любой человеческой деятельности, какой бы она ни была, в решающей степени зависит от участвующих в ней людей. В современном мире процессы глобализации, быстрый рост объема информации, технический прогресс наряду с условиями неопределенности и риска предъявляют новые требования к использованию рабочей силы [2].

Из этого следует, что повышение эффективности использования трудовых ресурсов - один из основных факторов увеличения производства, повышения его рентабельности и производительности труда.

Важную роль в решении этих проблем играет экономический анализ использования трудовых ресурсов.

Следовательно, человек - носитель способностей и качеств, которые можно продуктивно использовать в процессе работы [3].

При характеристике трудовых ресурсов рассматривается их структура, представляющая удельный вес отдельных категорий работников в общей численности [3].

Для оценки уровня интенсивности использования труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей выработки [16].

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении [4].

Частные показатели — это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск

продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час [5].

Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на, выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени [6].

В современном обществе любому предприятию в условиях борьбы на рынке всё чаще и чаще требуется увеличение темпов производства, темпа работы сотрудников на предприятии [8].

И самым главным методом достижения нужных экономических и финансовых показателей является увеличение производительности труда [7].

Но самое главное при повышении этого показателя не должно уменьшаться качество труда работников и качество произведённой ими продукции.

Для расчета производительности труда на предприятиях используют показатели выработки и трудоемкости. Для эффективной работы предприятия выработка на предприятии должна расти, а трудоемкость снижаться [9].

Производительность труда является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда [10].

Необходимо подчеркнуть, что «показателем производительности труда принято считать частное от деления количества, произведенного за определенное время продукта, исчисленного в натуральном или денежном выражении, на затраченное количество труда или времени» [1].

Производительность труда характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ. При росте производительности общественного труда изменяется соотношение между живым и овеществленным трудом.

Производительность труда является важным количественным показателем оценки деятельности отдельного работника, всего предприятия (организации) или сферы хозяйствования.

С помощью этого показателя можно судить о производительности труда по отдельным отраслям народного хозяйства и в целом по стране.

Так, например, методика расчета индекса производительности труда утверждена Федеральной службой государственной статистики на основании того, чтобы иметь общие требования к получению объективной информации.

Вспомним, что производительность труда характеризуется выработкой и является величиной обратно пропорциональной трудоемкости.

Производительность труда – это далеко не все, однако в долгосрочной перспективе она определяет практически все.

Способность государства повысить качество жизни населения напрямую зависит от того, как будет расти объем выпуска товаров и услуг, поделенный на каждого работника:

$$ПТ = ВП / N_p , \quad (1)$$

где N_p – среднесписочное число работников, участвующих в производстве.

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

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности персонала, а также от количества отработанных ими дней и их продолжительности (рисунок 1).

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.



Рисунок 1 – Структурно-логическая модель факторной системы

Под факторами роста производительности труда понимают «движущие силы, в результате влияния которых изменяется уровень производительности труда».

Факторы роста производительности труда разнообразны и многогранны, поэтому для прогнозирования и планирования роста производительности труда, а также для их системного восприятия применяются различные группировки этих факторов» [8] (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация факторов, воздействующих на рост производительности труда [8]

Коэффициент трудового вклада (КТВ) рационально применять для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в контракте или при найме на работу:

- КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных рабочих и служащих;
- сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом;
- в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений.

КТВ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по следующей формуле [21]:

$$K_i = 1 + \sum_{j=1}^n W_j, \quad (2)$$

где W_i – весомость i -го достижения или упущения в работе ($i=1,2,\dots,n$),
 n – число показателей в шкале, ед.

Размер премии каждого работника (Z_i^n) рассчитывается по формуле:

$$Z_i^n = \Phi_Z^n \frac{K_i}{\sum_i K_i}, \quad (3)$$

где Φ_Z^n – общий размер средств, выделенный для премирования подразделения, т.р.;

K_i – коэффициент трудового вклада i -го работника;

m – число штатных работников, чел.

Комплексный показатель эффективности использования трудовых ресурсов является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов [19]:

$$П = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (4)$$

где n – число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

– если оно менее 95 баллов, то персонал работал неудовлетворительно;

– если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал удовлетворительно, но имеет резервы по производительности и качеству работы;

- если оно в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала является хорошей;
- если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является отличной.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала организации за различные периоды времени; объективного распределения фонда оплаты труда между подразделениями организации; планомерного воздействия на подразделения организации для обеспечения ее оптимального функционирования.

Представленные показатели необходимо использовать в комплексе, чтобы получить обобщенную оценку и представление об эффективности использования потенциала персонала.

1.2 Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии

В рыночных условиях любая организация (социально-экономическая система) постоянно вынуждена искать пути повышения своей конкурентоспособности [11].

Конкурентоспособность организации зависит от эффективности работы сотрудников, участвующих в создании товаров и услуг. Важный фактор, влияющий на эффективность рабочего процесса, определяет условия взаимодействия сотрудников в рамках совместной деятельности с субъектом преобразования определенной цели [12].

Многообразие производственных отношений, социальные коммуникации предприятия, а также характер внешних связей и макроэкономические процессы оказывают определённые воздействия на качество труда каждого работника [15].

Они формируют определённую атмосферу, сглаживают либо усугубляют возникающие недоразумения и противоречия естественного или

искусственного свойства и создают различные проблемы, главными из которых являются:

- высокий износ основных средств в экономике – более 50 %, а в организациях обрабатывающей промышленности РФ – около 49 % [13];
- наличие неофициального рынка труда и непостоянной занятости населения с низким качеством условий труда и практическим отсутствием социального обеспечения;
- увеличение удельного веса временно и частично занятых, а также текучести кадров, сменяемости рабочих мест и профессий.
- продолжение процесса «утечки мозгов» и «профессиональных рук» в страны с лучшими условиями работы и жизни;
- рост востребованности технических кадров и квалифицированных рабочих-специалистов высокого уровня;
- слабая мобильность, динамичность и гибкость профессиональных качеств трудовых ресурсов разных уровней, низкое качество их адаптации к новым требованиям и технологиям;
- большие потери времени в работе (до 30 %), низкая рациональность и интенсивность труда, неоправданные перемещения людей, материалов, средств труда и транспорта;
- полное отсутствие нормирования труда и норм выработки, а также института (школы) нормирования, который в РФ практически уничтожен: дефицит нормировщиков оценивается в 100 % (Пищальников, 2019);
- низкое состояние или отсутствие внедрения бережливого производства и научной организации труда на предприятиях;
- профессиональный недостаток института менеджмента на всех уровнях производства, в первую очередь среди руководства первичного (линейного) звена;

– недостаточное число предприятий (всего около 5 %), на которых руководитель-новатор готов и заинтересован в преобразованиях с целью повышения производительности труда;

– правовая слабость системы руководства организаций и их подразделений, лишённых практической возможности увольнять нерадивых работников, защищённых жесткими регламентациями трудового кодекса [14].

Очевидно, что приведенный перечень проблем роста производительности носит далеко не полный характер, который отражает широкий диапазон сложностей от макроуровня до задач, подлежащих решению на местах [14]. На региональном и первичном уровнях экономики заметно выделяются проблемы управления, на которых следует остановиться более подробно. Данное обстоятельство с моей точки зрения является весьма важным.

Внимание привлекает не только то обстоятельство, что в приведенном перечне проблем фигурируют такие ключевые слова, как «менеджер», «руководство» или «управление», а в том, что практически любую из приведенных проблем невозможно решить без соответствующих управленческих воздействий [15]. Действительно, для того чтобы достигать каких-либо целей и получать соответствующие результаты необходимо хорошо знать ситуацию, предвидеть варианты её развития и уметь вовремя принять решение на основе располагаемых ресурсов, знаний и мобилизовать их на достижение задуманного [12].

Инновационная парадигма в росте производительности труда становится неотъемлемым компонентом хозяйственной деятельности, тем не менее, она является не единственной в общей системе насущных проблем роста производительности, ведущего к ускоренному развитию и успеху (рисунок 3).



Рисунок 3 – Управление проблемами на основе парадигмы системы повышения производительности труда

Проблемы управления ростом производительности труда:

- недостаточный охват предприятий системой стратегического планирования [8];
- недостаточная ориентация всех видов деятельности на стратегические цели;
- уязвимость качества планирования и программ производства с частой их корректировкой;
- слабый мониторинг и отсутствие, диагностики процессов реализации планов;
- недостатки в обеспечении планов мотивацией, информацией и потребными ресурсами;
- отсутствие планов по производительности труда;
- недостатки увязки производительности труда с конкретными целями предприятия;
- отсутствие показателей результативности и оценок подразделений предприятия;
- наличие излишних уровней управления и избыток среднего звена управления;
- отсутствие информационного взаимодействия всех уровней управления предприятия;
- несовпадение функциональных и реальных обязанностей руководства компаний;
- дублирование одинаковых функций разными работниками и подразделениями;
- отсутствие нормирования труда в компаниях;
- нарушения функциональных взаимосвязей и избытком горизонтальных коммуникаций;
- дефицит информации о процессах, повышающих производительность труда;

- проблемы доступа к зарубежным технологиям и из-за санкций;
- отсутствие механизмов управления совершенствованием процессов;
- недостаточный уровень организации производственных процессов;
- несвоевременное обеспечение ресурсами запланированных процессов;
- сложность, а также низкая информационная и консультационная доступность обеспечения основными технологическими процессами;
- высокая степень износа основных фондов;
- слабая степень обновления технологий;
- низкий уровень автоматизации производства;
- «кадровый голод» на грамотных инженеров, технологов и инновационных менеджеров»;
- малая степень интеграционных процессов (кластеров, технопарков, инкубаторов и ОЭЗ); [5]
- низкий уровень внедрения НОТ, системы «Кайзен», СНУПП, бережливости;
- низкий уровень системы социально-экономической и культурной вузовской подготовки кадров по формированию специалистов-личности;
- слабая мотивация к культуре труда, производства и межличностного общения;
- недостаточная информационная, социально-культурная и экономическая компонента в росте производительности труда работников;
- ограниченная инициация социального общения и коммуникативности;
- низкая мотивация публичности, а также положительной репутации и личной потребности в конкурентных преимуществах и достижениях;

- слабое стремление людей к идейной и культурной самореализации;
- неубедительные трудовые и культурные мотивы побуждения работников к успехам в компетентности и профессиональном росте;
- слабая мотивация по приобретению новых экономических знаний, освоения смежных профессий, новых навыков, умений и выработки идей;
- низкая степень информатизации по самоутверждению, целевым ценностным ориентирам, межличностным контактам и психологической устойчивости;
- отсутствие систем по развитию таких важных качеств человека как воля, настойчивость, уверенность в себе и последовательность в действиях.

Приведенную иллюстрацию проблем, подлежащих решению, желательно рассматривать с двух точек зрения:

- выявления весомости, важности каждой группы, её влияния на рост производительности труда;
- выбора очередности, приоритетности включения групп в процесс устранения проблем.

Тем не менее, очевидным видится комплексное решение приведенных взаимосвязанных проблем, хотя в практическом смысле всё и сразу решить просто невозможно [17].

Надо полагать, что, во-первых, приведенный перечень проблем не носит завершённый характер и может быть дополнен, во-вторых, каждая отрасль и её первичное звено – конкретное предприятие может внести коррективы [18].

Возможно включение и новых элементов. Однако, если мы хотим получить качественные результаты, то очередность включения групп проблем в процесс их разрешения, очевидно, останется [19]. Речь идёт о том,

что в первую очередь придётся решать задачи человеческого фактора, т. е. социально-культурные проблемы, как основы действий, направленных на подготовку необходимых условий [20].

И эта задача, задача мобилизации людей на успех путём осознанных и очевидных действий всех сторон должна быть решена самым тщательным образом [27].

Человек в системе производства, его ценностные ориентиры, мотивация и удовлетворенность трудом в сочетании со здоровым морально-психологическим климатом в коллективе становится предпосылкой и главной движущей силой успешного решения любых проблем [21]. Только такой подход в состоянии создать условия для успешной реализации задач других групп, оказать целевое воздействие на успешность получения должных результатов [18].

В нынешней экономике, как известно, существует главное противоречие, которое существует между общественным характером процесса производства и частнокапиталистической формой присвоения результатов труда [22].

Однако оно совершенно не отрицает необходимость повышения его производительности, а значит и получение большей прибыли капиталиста в условиях активного спроса [23].

Владелец капитала весьма заинтересован в максимизации производительности труда так же, как и руководитель-менеджер, получающий определённые моральные и материальные преференции [24]. Не безразличным к этому должен оставаться и работник, как исполнитель и главное действующее лицо триады, получающий повышенную зарплату и мотивирующие бонусы [25].

Очевидным становится, что перед руководителем организации любой формы собственности должна стоять задача создания осязаемой устойчивой связи между побуждающими мотивами к труду, результатами достижения целей предприятия, заработной платы и получаемым вознаграждением [26].

Для этого руководство должно грамотно использовать весь арсенал средств, находящихся в его распоряжении – методы, приемы и средств управления [27].

Рост производительности труда в масштабах экономики всей страны выражается в повышении ВВП и конкурентоспособности производства, увеличении реальной заработной платы и качества жизни всего населения [28].

Такой подход к росту производительности труда может стать основой для разработки и применения различных мотивов побуждения работников к успехам со стороны системы управления предприятий и организаций.

Эта основа может быть расширена и укреплена, если вспомнить приведенную выше зависимость между выработкой и трудоёмкостью. Из этой закономерности видно, что повышение производительности труда достигается двумя взаимосвязанными способами: повышением выработки какой-либо продукции в единицу времени или уменьшением трудоёмкости той же продукции [28].

Если по какой-то причине трудоёмкость не снизилась, значит и выработка осталась прежней.

Конкретное повышение выработки на предприятии характеризуется следующими индикаторами:

- высвобождением части реального живого труда в производстве;
- увеличением объёма выпускаемой продукции;
- стремлением выпускаемой продукция к удешевлению;
- наращиванием конкурентных преимуществ продуктов;
- ростом общественной значимости предприятия и его имиджа.

Отсюда вывод: если всего этого не происходит, значит, не было и роста производительности труда. Более того, отождествление производительности труда с его рентабельностью является явно недостаточным [10].

Рост производительности труда у приведенных авторов вызывает сомнение в следующих случаях:

- при росте объемов производства продукции и неизменных трудозатратах на единицу продукции;
- при увеличении объема выпуска продукции за счёт активизации трудовой деятельности работников, но ценовой неконкурентоспособности продукта на рынке;
- при неизменных или уменьшающихся трудовых затратах вследствие падения спроса продукции из-за качества или её устаревания;
- при неизменном (постоянном) объёме выпуска готовой продукции;
- при уменьшении затрат: заработной платы и качества трудовых ресурсов (например, экономии на подготовку или переподготовку кадров).

К большому сожалению, многие предприниматели не совсем чётко представляют себе сложности и всё богатство преимуществ, получаемых при росте производительности труда.

Эти преимущества в своём многообразии ведут не только к сокращению затрат и издержек производства, но и к повышению конкурентоспособности данной продукции, способствуют наращиванию собственного потенциала и устойчивости развития предприятия [29].

На основе проведенного выше анализа и общих знаний уже, очевидно, можно говорить о том, что конкурентоспособность предприятий зависит исключительно от сбалансированности трудовых ресурсов и социального сотрудничества, разрешив которые, мы достигнем искомого [30]. Однако обеспечение реального роста производительности труда является весьма сложным процессом, ведущим, порой к обманчивым результатам.

Одним из популярных примеров, способных ввести в заблуждение многих предпринимателей, являются некоторые неоднозначные, часто употребляемые и весьма характерные выражения, в частности, такое: «Производительность всегда растет при уменьшении затрат» [18].

Это способно привести к снижению объемов продаж, уменьшению производительности и конкурентоспособности товара, о которых говорилось выше.

Успешная реализация любого товара может быть успешной лишь при её соответствии требованиям рынка и высоком спросе. Более того, мировой опыт показал, что чем выше качество готовой продукции, тем производительнее сам труд, связанной с большей производительностью труда.

Это повышение может достигаться удорожанием ресурсов, более дорогой технологией или ростом затрат на программы повышения качества.

Но главный результат заключается в повышении объёмов реализации качественной готовой продукции и приводит к росту производительности труда, компенсируя материальные потери от исправимого и неисправимого брака, повышающих качество [31].

Выделяют следующие параметры микро- и макроуровня:

- условия современного производства, которые характеризуются постоянно растущими физическими, психологическими и интеллектуальными нагрузками на работников;

- тенденцию снижения здоровья трудоспособного населения в нашей стране [16].

Необходимо создание благоприятных условий работникам с обязательным соблюдением санитарно-гигиенических требований и безопасности труда в сочетании с возможностями профилактики здоровья и социального развития работника. В противном случае экономическая компонента производительности труда неминуемо будет снижаться, превышая допустимые пределы [32].

Естественные процессы изменения в экономике и мире, связанные с трансформациями пространственных и временных условий развития, требуют периодического переосмысления каждой экономической категории, среди которых важное место занимает и производительность труда.

При этом причиной и одновременно мотивом, развития любой системы является появление и взаимодействие противоречий между разными сторонами как внутри, так и вне объекта, между вещами и явлениями мира. Подобный порядок вещей в полной мере характеризует, и предприятие во времени и этапам развития как любую социально-экономическую систему (СЭС) [33].

Жизненный цикл всех СЭС проходит «испытание» противоречиями различного свойства. Законы единства и борьбы противоположностей, а также перехода качество в количество прекрасно иллюстрирует данный вопрос об источниках и факторах развития систем. Взаимодействие противоположностей, в свою очередь, заставляют систему саморазвиваться, формируя внутренний импульс развития СЭС, на основе их обострения с последующими прогрессивными позитивными изменениями в случае их управляемости.

Однако возможны и негативные варианты с вялотекущей деградацией системы или ускоренным процессом её гибели. Как правило, по природе возникновения противоречия подразделяют на внешние, непосредственно связанные с окружающей средой и внутренние, образовавшиеся по разным причинам внутри организации [13].

Наиболее типичными противоречиями, относящимся к первой группе являются:

- противоречия между интересами государства, региона и целями первичного уровня экономики – предприятиями;
- противоречия между выпускаемой продукцией (предложением) и спросом;
- противоречия между производственной мощностью предприятия и существующим потреблением;
- противоречия между избытком предложений на рынке труда и дефицитом специалистов с востребованной квалификацией;

– противоречия между высокими потребностями в новых технологиях и отсутствием на рынке способов производства необходимых предприятию;

– противоречия между возможностями роста производства отдельных компаний и ограниченными объемами существующих рынков (или высокими барьерами входа на новые рынки);

– противоречия между потребностями у предприятия необходимых средств для инноваций и сложностью привлечения льготного финансирования;

– противоречия между наличием значительного числа консалтинговых компаний и сложностью получения квалифицированных консультаций;

– противоречия между потребностями в ресурсах и возможностью их покрытия (приобретения);

– противоречия между большим числом различных вузов, специальных центров и школ по обучению и повышению квалификации с низкой их реальной способностью выполнять заявленные услуги по обучению работников;

– противоречия между потребностями в технологиях мирового уровня и дефицитом информации, а также отсутствием доступа к зарубежным технологиям из-за санкционных ограничений;

– противоречия между потребностями в росте производительности труда и законодательными ограничениями (включая КЗоТ), препятствующими увольнению нерадивых работников;

– противоречия между сложившейся ценой на рынке (особенно международном) и затратами на производство продукции [11].

К наиболее важным противоречиям внутреннего свойства можно отнести:

- противоречия между целями, задачами и выгодой хозяйствующих субъектов в экономических связях деловых партнеров;
- противоречия между задачами долгосрочного развития предприятия и задачами получения быстрой прибыли собственников многих предприятий;
- противоречия между прибылью предприятия и ее распределением;
- противоречия между системой управлением и объектом, на который направлены управленческие воздействия;
- противоречия между ростом прибыли изменениями в зарплатах;
- противоречия между большими предложениями рабочей силы и высокими зарплатными запросами кадров с необходимой квалификацией;
- противоречия между целями (ценностями) работников, владельцев и менеджерами;
- противоречия между дефицитом квалифицированных работников и низкой оплатой труда;
- противоречия между необходимостью и сложностью освоения новых знаний, навыков и слабой заинтересованностью работников предприятия;
- противоречия между сбережением квалифицированных кадров предприятия, в том числе после их обучения за счет организации с риском с их ухода (перехода) в другие компании;
- противоречия между мотивами работников и стимулами, которые используют менеджеры;
- противоречия между ростом физических и психологических нагрузок работника и необходимостью сохранения здоровья человека;
- противоречия внутри самой системы управления, связанные с борьбой мнений и мотивов при принятии решений, между методами и стилями руководства, знаниями и умениями ЛПР и т.п. [11].

Накопление противоречий приводит к сбоям в работе предприятия, нарушению равновесия системы, падению жизнеспособности, при которых бездеятельность руководства или ошибочные деяния могут привести компанию к кризису [34].

Причина появления кризисных явлений, скрыта в самой рыночной системе хозяйствования, что требует постоянной корректировки основных параметров функционирования подсистем предприятия и проведения прогрессивных изменений как источника развития.

Любая открытая система развивается, начиная с состояния наибольшей энтропии, привлекая все новые связи и отношения. Она стремится к организованности и порядку во взаимоотношениях со средой, перестраивая свою структуру с уменьшением неопределенности и ростом её эффективности [35].

За последние десятилетия произошел заметный сдвиг научных подходов к экономике труда, которые привели к изменениям в организационных структурах и практике управления [36].

Так каковы же способы улучшения производительности труда и советы для руководителей этого производства? К ним можно отнести следующие моменты:

- Состоять в постоянном общении с работающим персоналом;
- Разумно и равномерно распределять обязанности;
- Решать конфликты;
- Продолжительность рабочего дня необходимо довести до уровня, установленного законом, то есть до 8 часов, что уменьшит внутрисменные потери;
- Так же очень важно внедрение новых технологий и оборудования, повышение квалификации, как рабочего, так и управленческого персонала;
- Автоматизация рабочего процесса;

– Уменьшение непроизводительных затрат. Анализ результатов производительности труда позволяет определить степень использования трудовых ресурсов и рабочего времени.

Повышение эффективности использования труда - это одно из условий успешной работы, поэтому изучение этой темы чрезвычайно важно, а введение чего-то нового – просто необходимо. Так же значение эффективности повышения использования труда персонала влияет и на развитие всей страны [14].

Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения эффективности деятельности персонала, в первую очередь необходимо оценить персонал, представить объективную картину о каждом работнике, а затем разрабатывать методы, ориентированные на каждого человека индивидуально – кого-то нужно обучать и развивать, а для кого-то необходимо рациональная организация труда и временных затрат. Как это возможно применить на практике рассмотрим во второй и третьем разделе данной работы [37].

2 Анализ эффективности труда персонала организации

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ФРОСТ»

ООО «ФРОСТ», зарегистрирована по адресу г. Тольятти, ул. Дзержинского, д. 92, с 7 октября 1998 года и осуществляет свою деятельность до настоящих дней. Организации присвоены ИНН 6321063758, КПП 632101001, ОГРН 1036301009942.

Территориальный орган – Государственное учреждение-Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Автозаводском районе г. Тольятти Самарской области.

Малое предприятие осуществляет деятельность на общем режиме налогообложения. Общество имеет в собственности имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать имущество и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности.

Генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «ФРОСТ» - Бояркин Вадим Алексеевич, является единоличным исполнительным органом (по решению соучредителей). Размер уставного капитала 10 000Р .

Учредители организации ООО «ФРОСТ» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Учредители ООО «ФРОСТ»

Дата	Наименование	ИНН	Доля	Сумма
03.04.2019	Бояркин Вадим Алексеевич	632127873830	25.5%	2.55 тыс.
03.04.2019	Осадчий Олег Викторович	632101664617	25.5%	2.55 тыс.
03.04.2019	Гречников Александр Федорович	631200212539	8%	0.8 тыс.

Учредители имеют свои права и обязанности. Имеют следующие обязанности: оплачивать доли ООО «ФРОСТ», не разглашать информацию,

информировать об изменении сведений и т.д. Доли так же могут быть проданы одному из участников или другому лицу.

Высшим органом управления является общее собрание участников. Исполнительным органом управления является Директор.

Проходит очередное или внеочередное собрание участников общества для решения вверенных компетенций и текущих задач, решение осуществляется путем голосования (изменение Устава, утверждение отчетов, распределение прибыли, утверждение документов и т.д.). Так же в Уставе прописаны, каким образом могут проходить аудиторские проверки, как осуществляется хранение документов и каким образом проходит реорганизация и ликвидация предприятия.

Предприятие занимается производством автокондиционеров и комплектующих к ним, в течение 24 лет.

Производство кондиционеров осуществляется для автомобилей ВАЗ, УАЗ, Шевроле-Нива. Проводится разработка и производство комплектных кондиционеров, так же изготовление испарителей, трубопроводов и конденсаторов.

На предприятии организована следующая производственная структура:

Участок сборки кондиционеров:

- а) Начальник участка (один)
- б) Бригадир (один)
- в) 26 оператора из них:
 - 1) 2 балансировщика вентиляторов;
 - 2) 3 оклейщика заслонок;
 - 3) 18 сборщиков отопителя;
 - 4) 1 сборщик кронштейна агрегатов;
 - 5) 2 сборщик конденсатора.

Итого: 28 человек

Участок сборки и пайки теплообменников:

- а) Начальник участка (один)
- б) Бригадир (один)
- в) Наладчик (один)
- г) 13 операторов из них:
 - 1) 3 сборщика испарителей;
 - 2) 4 сборщика конденсаторов;
 - 3) 2 изготавливают гофру для испарителей и конденсаторов (операция формовочная).

Итого: 18 человек

Участок сборки трубопроводов:

- а) Начальник участка (один)
- б) Бригадир (два)
- в) Наладчик (два)
- г) 16 операторов из них:
 - 1) 5 операторов (работают на трубогибах на операциях отрезная, гибка, формовка);
 - 2) 2 оператора (обжимают трубопроводы на операции обжимная);
 - 3) 5 операторов (контролируют герметичность трубопроводов в ванне с водой);
 - 4) 3 оператора (зачищают отрезные трубки, операция зачистная);
 - 5) 1 оператор (работает на ультразвуковой мойке, операция мойка).

Итого: 21 человек

Участок механической обработки:

- а) Бригадир (один)
- б) Наладчик (два)
- в) 24 оператора станков с ЧПУ из них:
 - 1) 8 оператор станков с ЧПУ (работают токарями);
 - 2) 6 оператора станков с ЧПУ (работают на операции сверлильная);
 - 3) 3 оператора станков с ЧПУ (работают на операции зачистная);

- 4) 2 оператора станков с ЧПУ (работают на операции отрезная);
- 5) 3 оператора станков с ЧПУ (работают на операции фрезерная).

Итого: 27 человек

Участок сварки:

- а) Бригадир (один)
 - 1) 4 сварщика (варят кронштейны агрегатов);
 - 2) 4 пайщика (паяют флюсом наконечники для сборки трубопроводов);
 - 3) 2 пайщика на ТВЧ (паяют стальные трубки).

Итого: 11 человек

Участок литья пластмасс:

- а) Бригадир (один)
- б) Наладчик (один)
- в) 5 операторов (льют детали из пластмасс)

Итого: 7 человек

Участок обработки металла давлением:

- а) Бригадир (один)
- б) Наладчик (один)
- в) 8 операторов из них:
 - 1) 6 операторов (работают на штамповке, изготавливают бачки, планки для испарителей и конденсаторов)
 - 2) 2 оператора (работают на операции зачистная)

Итого: 10 человек

На сегодняшний день компания ООО «ФРОСТ» – одна из самых крупных компаний по производству автокондиционеров и комплектующих к ним, и является официальным поставщиком АО «Автоваз».

Основные финансовые результаты деятельности ООО «ФРОСТ» за рассматриваемый период приведены ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ФРОСТ»

Наименование показателя	Год			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2021 г. к 2019г	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г..	2021 г. к 2019г
Выручка, т.р.	477046	533 346	484 999	56 300	-48 347	7 953	111,80	90,94	101,67
Себестоимость, т.р.	423232	482 567	458 446	59 335	-24 121	35 214	114,02	95,00	108,32
Прибыль от реализации, т.р.	53814	50 779	26 553	-3 035	-24 226	-27 261	94,36	52,29	49,34
Прибыль, т.р.	50092	41508	21437	-8584	-20071	-28 655	82,86	51,65	42,80
Чистая прибыль, т.р.	33543	30671	13202	-2872	-17469	-20 341	91,44	43,04	39,36
Фонд оплаты	83700	85315	88946	1615	3631	5 246	101,93	104,26	106,27
Среднегодовая оплата труда	540	565	622	25	57	82	104,63	110,09	115,19
Стоимость основных средств, т.р.	68780	56021	62806	-12759	6785	-5 974	81,45	112,11	91,31
Численность персонала, чел.	155	151	143	-4	-8	-12	97,42	94,70	92,26
Фондоотдача, руб. / руб.	6,94	9,52	7,72	2,58	-1,8	1	137,18	81,09	111,24
выработка, т.р. на чел.	3078	3532	3392	454	-141	314	114,75	96,04	110,20
Рентабельность оборота, %	11,28	32,72	20,51	21,44	-12,21	9,23	290,07	62,68	181,83
Рентабельность продукции, %	12,72	10,52	5,79	-2,19	-4,73	-6,93	82,70	55,04	45,52
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз	2,43	2,6	2,02	0,16	-0,58	-0,41	107,00	77,69	83,13
Коэффициент загрузки	0,41	0,38	0,5	-0,03	0,11	0,09	92,68	131,58	121,95
Длительность оборота оборотных средств, дни	150	141	181	-10	40	31	94,00	128,37	120,67

Годовая выручка за последний год составила 484 999 т.р. За весь рассматриваемый период имело место повышение выручки на 1,67%.

Прибыль от продаж за 2021 год равнялась 26 553 т.р. За 3 последних года имело место весьма значительное (на 51%) снижение финансового результата от продаж.

Снижение чистой прибыли в 2021 году по сравнению с 2019 годом составило 60,64%.

Фондоотдача в 2020 году по сравнению с 2019 годом существенно увеличилась на 37,18%, но в 2021 году ситуация поменялась, и фондоотдача за год сократилась на 18,91%.

Несмотря на то, что общее повышение составило 11,24%, наблюдается негативная тенденция по снижению эффективности использования основных фондов.

Увеличение годовой выработки за 3 анализируемых периода составило 10,2%.

Прирост был обеспечен увеличением выработки за 2020 год в связи с тем, что в этом году темпы роста выручки опередили темп роста численности персонала. За 2021 год выработка сократилась на 3,98%. Общее увеличение выработки за 3 года составило 10,2%.

Предприятие во все периоды рентабельно. По рентабельности продукции во все периоды наблюдается отрицательная динамика. Снижение в 2021 году по сравнению с 2019 годом составило 54,48%. Рентабельность продаж за 3 года увеличилась на 81,83%.

Оборачиваемость оборотных средств сокращается, а длительность оборота увеличивается за 3 года, что говорит о снижении эффективности использования оборотных средств.

Структура управления приведена в приложении А.

Организационная структура предприятия.

– отдел качества во главе Заместителя директора по качеству, он же по совместительству главный технолог, в его подчинении 4 инженера-

технолога и 3 инженера по качеству и отдел ОТК (отдел контроля качества) – 6 сотрудников.

– технологический отдел обеспечивает повышение уровня технологической подготовки производства, уменьшение расходов сырья и материалов, затрат труда, улучшение качества продукции, рост производительности труда.

– отдел по развитию во главе Заместителя директора по развитию, в ее подчинении 2 инженера-технолога, которые занимаются новыми проектами.

Проводит мониторинг разработки и внедрения новых проектов, изменение действующих проектов по всем основным направлениям.

– конструкторский отдел, во главе главного конструктора, так же ведущий конструктор и 5 инженеров-конструкторов. Осуществляет руководство разработкой и проектированием новых продуктов, и изменением действующих с учетом требований потребителя.

– коммерческий отдел и отдел закупок, 5 менеджеров по закупкам и продажам и 1 Специалист по закупкам, так же кладовщики и экспедитор в подчинении.

Осуществляет управление и контроль над выполнением текущих задач коммерческого отдела, обеспечивает планирование прибыли и контроль над исполнением обязательств и договоров предприятия, связанных с предпринимательской деятельностью.

– бухгалтерский отдел – главный бухгалтер, и два бухгалтера, специалист по кадрам по совместительству.

Ведение отчетности в целях получения полной и достоверной информации о ее финансово-хозяйственной деятельности и финансовом положении.

Так же оформление кадровой документации и документооборота по управлению персоналом.

– производство, заместитель директора по производству, начальник цеха, в его подчинении начальники участков (5 участков), в их подчинении бригадиры, соответственно рабочие и наладчики оборудования.

– служба главного инженера и персонал по обслуживанию и ремонту оборудования – 8 человек.

Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост. Осуществляет руководство по реконструкции и модернизации оборудования.

– финансовый директор определяет финансовую политику компании, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению ее функциональной устойчивости, осуществляет руководство работой по управлению финансами исходя из целей и перспектив развития.

2.2 Анализ эффективности труда персонала в ООО «ФРОСТ»

По состоянию на 1 января 2022г. в ООО «ФРОСТ» работает 155 человек. Состав и структур трудовых ресурсов за 2019 – 2021гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Состав трудовых ресурсов ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Показатель	2019 г.	2020	2021	Отклонения			
				2020 г. к 2019 г.		2021 г. к 2020 г.	
				человек	%	человек	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность, чел	155	151	143	-4	-3	-8	-5
из них							
до 20 лет	15	13	12	-2	-13	-1	-8
21-30 лет	46	45	43	-1	-2	-2	-4
31-40 лет	54	55	53	1	2	-2	-4
41-50 лет	21	24	22	3	14	-2	-8

Продолжение Таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
старше 50 лет	19	14	13	-5	-26	-1	-7
их них							
мужчины	98	92	83	-6	-6	-9	-10
женщины	57	59	60	2	4	1	2
из них							
высшее	68	67	65	-1	-2	-2	-3
среднее специальное	74	73	71	-1	-1	-2	-3
среднее общее	13	11	7	-2	-16	-4	-36

Структуру персонала по возрасту представим на рисунке 4. Из рисунка 4 видно, что большая часть персонала ООО «ФРОСТ» – люди среднего, наиболее работоспособного возраста – от 31 до 50 лет (Приложение Б).

Удельный вес людей старшей возрастной группы составляет не более 12%. При этом наблюдается снижение доли молодежи до 20 лет.

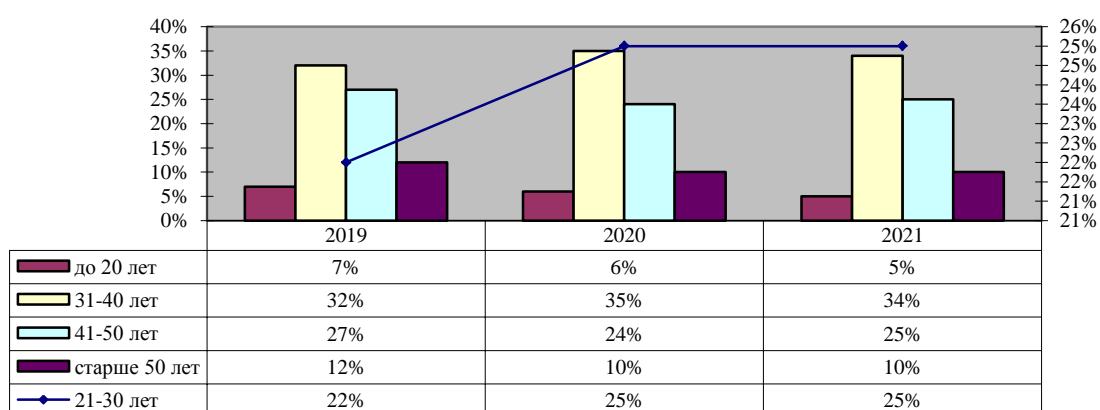


Рисунок 4 – Возрастная структура персонала ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Распределение персонала ООО «ФРОСТ» по полу в динамике за три года представлено на рисунке 5.

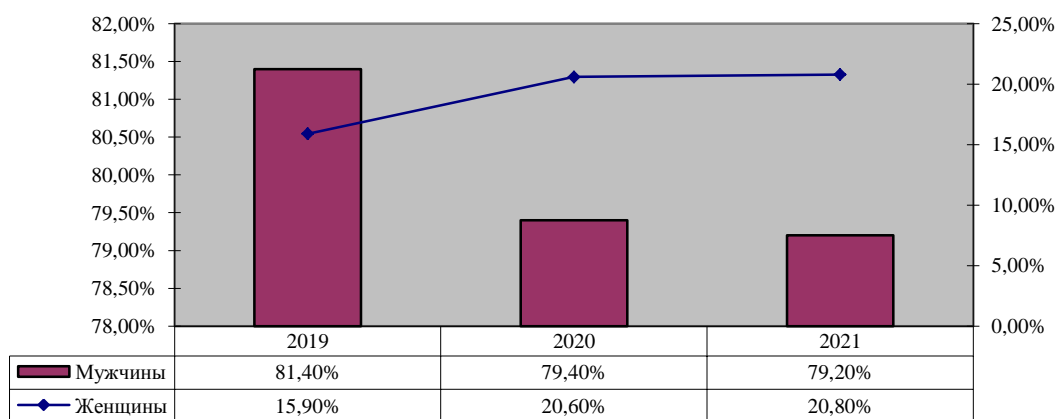


Рисунок 5 – Распределение персонала ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг. по полу

В 2021 году по сравнению с 2019 годом в структуре персонала цеха преобладает удельный вес мужчин, но по удельному весу количества женщин в общем количестве персонала наблюдается с 2019 по 2021 год положительная динамика.

Структура по уровню образования персонала ООО «ФРОСТ» представлена на рисунке 6.

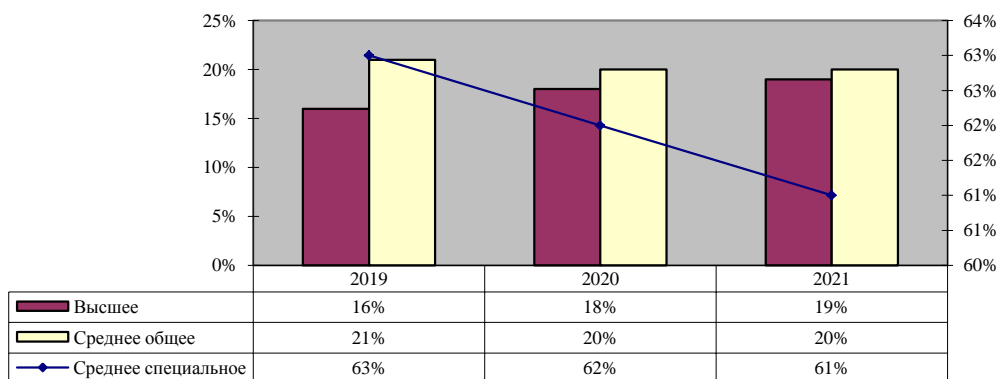


Рисунок 6 – Образовательная структура персонала ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Как видно из рисунка 6 доля работников с высшим образованием в 2021г. увеличилась в сравнении с в 2019г. на 3%, а доля работников с общим средним образованием напротив сократилась за три года на 1%.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Категории	2019	2020	2021	В % к предыдущему году		В % к 2019
				2020	2021	
Промышленно-производственный персонал, всего:	155	151	143	98	95	92
в том числе:						
Рабочие	135	131	124	97	95	92
ИТР:	20	19	18	101	95	97
из них:						
Руководители	12	11	10	96	98	95
Специалисты	7	7	7	114	93	105
Служащие	1	1	1	97	76	74

Как видно из данных таблицы 4 за период с 2019 по 2021 годы численность персонала по всем категориям сократилась на 12 человек и составила 92,26% (Приложение В).

За 2020г. уменьшение оставило 2,6%, в 2021г. – 8 человек или 5,3%.

Численность рабочих в 2020г. по сравнению с 2019г. сократилась на 11 человек и составила 91,62%, а в 2021г. по сравнению с 2020г. – на 4 человека или 3,1%. В численности персонала идет уменьшение численности ИТР на 1 человека или на 3,4%. Это произошло за счет сокращения числа руководителей в 2020г., в 2021г. – количество руководителей также сократилось на 1 человека.

Изменение структуры трудовых ресурсов представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Изменение структуры трудовых ресурсов ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Категории	2019		2020		2021		Отклонения			
							2020		2021	
	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес
ППП, всего:	155	100	151	100	143	100	-4,00	0,00	-8,00	0,00
в том числе:										
Рабочие	135	87	131	86,8	124	86,7	-4,25	-0,50	-7,09	-0,10
ИТР:	20	13	19	13,2	18	13,3	0,25	0,50	-0,91	0,10
из них:										
Руководители	12	8	11	7,9	10	8,2	-0,47	-0,10	-0,20	0,30
Специалисты	7	4	7	4,9	7	4,8	0,89	0,70	-0,54	-0,10
Служащие	1	1	1	0,5	1	0,4	-0,02	0,00	-0,18	-0,10

Данные для анализа соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ по предприятию приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Квалификационный состав рабочих ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Число рабочих			Изменения			
		2019	2020	2021	Кол-во чел-к		%	
					2020	2021	2020	2021
3	1,1	28	22	20	-6	-2	-21,43	-9,09
4	1,22	32	30	23	-2	-7	-6,25	-23,33
5	1,36	44	45	47	1	2	2,27	4,44
6	1,56	31	34	34	3	0	8,79	-0,26
Итого		135	131	124	-4	-7	-3,14	-5,41

Из данных таблицы 6 видно, что идет сокращение рабочих, имеющих 6 разряд, что можно объяснить их уходом на другие.

В таблице 7 представлена динамика квалификационного уровня рабочих по разрядам.

Таблица 7 – Динамика удельного веса квалификационного уровня рабочих ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Разряд рабочих	2019		2020		2021		Отклонения	
	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес	2020	2021
3	28	20,69	22	16,79	20	16,13	-3,91	-0,65
4	32	23,65	30	22,89	23	18,55	-0,76	-4,34
5	44	32,52	45	34,33	47	37,91	1,82	3,58
6	31	23,14	34	25,99	34	27,41	2,85	1,42
Итого	135	100	131	100	124	100	0,00	0,00

На основании таблицы 7 видно, что сокращается удельный вес рабочих, имеющих 3-й разряд с 3,91% в 2020г. и до 0,65% в 2021г.

Для рабочих, имеющих 5 разряд характерен стабильный рост – 1,82% в 2020г. и 3,58% в 2021г.

Квалификационный уровень рабочих определяется на основе сопоставления среднего тарифного коэффициента за анализируемый период и представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет тарифных коэффициентов

Показатель	2019 г.	2020г.	2021 г.	Изменение		
				2020 / 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Тарифный коэффициент (средний разряд работ)	1,32	1,34	1,35	0,02	0,01	0,03
Тарифный коэффициент (средний разряд рабочих)	3,69	3,65	3,7	-0,04	0,05	0,01

Как видно из расчетов, средний тарифный коэффициент в 2019г. ниже, чем в 2020г. и 2021г. на 0,01.

Это говорит о том, что квалификационный уровень в 2021гг. выше квалификационного уровня в 2020г. и 2019 г, что, безусловно, повышает эффективность работы.

Анализ коэффициентов движения кадров представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ движения кадров ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения	
				2020	2021
Среднесписочная численность	155	151	143	-4	-8
Принято на работу	22	18	12	-4	-6
Уволено, всего	26	26	35	0	9
в т.ч.				0	0
-по собственному желанию,	18	21	24	3	3
-из-за нарушения трудовой дисциплины	5	7	6	2	-1
прочие статьи	3	-2	5	-5	7
Проработали в течение всего года	107	107	96	0	-11
Коэффициент по приему	0,142	0,119	0,084	-0,023	-0,035
Коэффициент по выбытию	0,168	0,172	0,245	0,004	0,073
Коэффициент текучести	0,148	0,185	0,210	0,037	0,024
Коэффициент постоянства	0,690	0,709	0,671	0,018	-0,037

На основании таблицы 9 видно, что с 2020г. резко уменьшается прием на работу.

Коэффициенты выбытия и текучести имеют тенденцию к росту. Коэффициент текучести кадров по сравнению с 2019г. увеличился на 0,037 и по сравнению с 2020г. на 0,024.

Численность работников, уволившихся по собственному желанию из-за нарушения трудовой дисциплины, составляет на декабрь 2021 года 21%.

На предприятии наблюдается незначительная текучесть кадров, то есть предприятие работает стабильно в плане заинтересованности персонала, его мотивации.

На основании таблицы 10 видно, что фонд рабочего времени постоянно уменьшается.

Уменьшение составило 274,42 тыс. часов в 2020г. и 44,37 тыс. часов в 2021г. Положительной тенденцией является снижение темпов сокращения фонда рабочего времени.

Анализ использования трудовых ресурсов представим в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ использования трудовых ресурсов ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения			
				2020		2021	
				сумма	%	сумма	%
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	155	151	143	-4	-2,58	-8	-5,30
Отработано за год одним рабочим:							
-дней (Д)	215	204	204	-11	-5,12	0	0,00
-часов (Ч)	1710	1626	1628	-83	-4,88	1,61	0,10
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	7,95	7,97	7,98	0,02	0,25	0,01	0,13
Фонд рабочего времени, т. час.	264994	245570	232790	-19424	-7,33	-12780	-5,20

Уменьшение произошло за счет изменения:

– численности рабочих

$$\Delta\PhiРВ_{\text{чр}} = \Delta\text{ЧПР} * D_0 * П_0 \quad (5)$$

– количества отработанных дней одним рабочим

$$\Delta\PhiРВ_0 = \text{ЧР}_1 * \Delta D * П_0 \quad (6)$$

– продолжительности рабочего дня

$$\Delta\PhiРВ_n = \text{ЧР}_1 * D_1 * \Delta П \quad (7)$$

Как видно из приведенных данных, предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно.

В среднем одним рабочим отработано в 2020г. 204 дней вместо 215, в силу чего целодневные потери рабочего времени на одного рабочего

увеличились на 11 дней, а на всех – на 1 573 дней, или 12 505 ч. (1 573 * 7,95).

Общие потери рабочего времени – 12 505 ч. или 5,09% (12 505 / 245 570).

Анализ использования рабочего времени представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ использования фонда рабочего времени

1	2019	2020	2021	Отклонения			
				2020г. к 2019 г.		2021 г к 2020 г.	
				на 1 рабочего	на всех рабочих	на 1 рабочего	на всех рабочих
2	3	4	5	6	7	8	
Неявки на работу, чел. дн.	34	37	45	3	453	8	1144
В том числе: ежегодные отпуска	20	21,5	24	1,5	226,5	2,5	357,5
Дополнительные отпуска	5	7	11	2	302	4	572
Болезни	3	2,5	3	-0,5	-75,5	0,5	71,5
Прогулы	4	3	4	-1	-151	1	143
Простои	2	3	3	1	151	0	0
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч.	18	21	26	3	453	5	715

Потери рабочего времени, как следует из таблицы 11, были вызваны дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д.

Наиболее обобщающими показателями производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим.

На основании таблицы 12 видно, что годовая выработка одного работающего выросла на 33,87% в 2020г. и на 65,22% в 2021г.

Годовая выработка рабочих так же растет, в 2020г. она увеличилась на 34,66%. В 2021г. рост выработки составил 65,48%.

Таблица 12 – Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения			
				2020		2021	
				сумма	%	сумма	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Реализация продукции, т.р.	477046	533346	484999	56300	11,80	-48347	-9,06
Численность персонала, чел	155	151	143	-4,00	-2,58	-8,00	-5,30
Рабочих, чел.	135	131	124	-4,25	-3,14	-7,09	-5,41
Уд. вес рабочих, %	0,8709	0,86755	0,86713	-0,00342	-0,392	-0,0004	-0,05
Отработано одним рабочим за год	215	204	204	-11,00	-5,12	0,00	0,00
Длительность рабочего дня, ч	7,95	7,97	7,98	0,02	0,25	0,01	0,13
Отработано:							
всеми рабочими за год, тыс.ч.	231287	213101	201831	-18186	-7,86	-11269,7	-5,29
в том числе одним рабочим, чел.-ч.	1709,25	1625,88	1627,92	-83,37	-4,88	2,04	0,13
Среднегодовая выработка, т.							
одного работающего, т.	3077,72	3532,09	3391,60	454,38	14,76	-140,49	-3,98
одного рабочего, т.	3525,45	4069,23	3911,88	543,78	15,42	-157,35	-3,87
Среднедневная выработка рабочего, т.	16,40	19,95	19,18	3,55	21,65	-0,77	-3,87
Среднечасовая выработка рабочего, т.	2,06	2,50	2,40	0,44	21,34	-0,10	-3,99

Изменения выработки работающего произошли за счет изменения

– доли рабочих в общей численности ППП

$$\Delta GB_{y0} = \Delta UD * D_0 * P_0 * CB_0 \quad (8)$$

– количества отработанных дней одним рабочим

$$\Delta GB_{y0} = UD_1 * \Delta D * P_0 * CB_0 \quad (9)$$

– продолжительности рабочего дня

$$\Delta GB_{y_0} = UD_1 * D_1 * \Delta P * ЧВ_0 \quad (10)$$

– среднечасовой выработки

$$\Delta GB_{y_0} = UD_1 * D_1 * П_1 * \Delta ЧВ \quad (11)$$

В таблице 13 приведен анализ влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работающих предприятия.

Результаты расчетов показали, что среднегодовая выработка одного работающего в 2020г. возросла на 454,38 т.р.

Увеличение выработки на 615,98 т.р. обусловлено ростом среднечасовой выработки, а также на 7,32 т.р. обусловлено увеличением продолжительности рабочего дня на 0,25%.

За счет сокращения на 11 дней, отработанных одним рабочим выработка, снизилась на 156,84 т.р.

Таблица 13 – Влияние факторов на уровень среднегодовой выработки рабочего

Фактор	2020	2021	Отклонения
Доли рабочих в общей численности ППП	-12,08	-1,7	10,38
Количество отработанных дней одним рабочим	-156,84	0	156,84
Продолжительности рабочего дня	7,32	4,43	-2,89
Среднечасовой выработки	615,98	-143,22	-759,2
Итого	454,38	-140,49	-594,87

Снижение удельного веса рабочих в общей численности привело к снижению выработки на 12,08 т.р. / чел. в 2020 году и на 1,7 т.р. / чел. в 2021 году. В 2021г. значительное влияние на уменьшение выработки оказало снижение среднечасовой выработки на 0,1 т.р./чел.

За счет этого фактора годовая выработка сократилась на 143,22 т.р. Рост продолжительности рабочего дня на 0,01 часа повлек за собой рост

выработки на 4,43 т.р. За счет снижения доли рабочих в общей численности ППП на 0,13% годовая выработка сократилась на 1,7 т.р. Данные для анализа фонда оплаты труда представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ фонда оплаты труда ООО «ФРОСТ» за 2019 – 2021гг.

Показатели	2019	2020	2021	Отклонения			
				2020		2021	
				сумма	%	сумма	%
Объем производства, т.р.	477046	533346	484999	56300	11,80	-48347	-9,06
ФОТ, т.р.	14036,01	11658,15	11336,76	-2377,86	-16,94	-321,39	-2,76
Переменная часть	11228,81	9326,52	9069,41	-1902,29	-16,94	-257,11	-2,76
Постоянная часть	2807,2	2331,63	2267,35	-475,57	-16,94	-64,28	-2,76
Трудоемкость	0,28	0,25	0,26	-0,04	-13,21	0,01	4,09
Среднечасовая заработная плата 1 рабочего	38,19	35,15	34,14	-3,05	-7,97	-1,01	-2,88

На основании представленных данных видно, что динамика ФОТ имеет стойкую тенденцию к сокращению. В том числе за счет уменьшения постоянной части на сумму 475,57 т.р. в 2020г. и 64,28 т.р. в 2021г. и переменной части на сумму 1 902,29 т.р. в 2020г. и 257,11 т.р. в 2021г.

Изменения произошли за счет факторов, расчет которых представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Факторный анализ переменной части ФОП

Факторный анализ	2020 год	2021год
ФОП базовый	14036,0137	11658,15
Условие 1	12133,72	11401,04
Условие 2	16215,70	18570,2
Условие 3	3259,79	11562,2
ФОП отчетный	11658,15	11336,76
Влияние		
влияние объема производства продукции	-1902,29	-257,11
влияние изменения структуры произведенной продукции	4081,97	7169,19
влияние изменения удельной трудоемкости продукции	-12955,90	-7008,05
влияние изменения оплаты труда	8398,36	-225,43
Итого	-2377,86	-321,39

ФОП увеличился за счет влияния изменения структуры произведенной продукции на 4 081,97 т.р. в 2020г. и 7 169,19 т.р. в 2021г. За счет остальных факторов ФОП сократился.

Технический уровень предприятия и производительность труда производственного персонала также характеризуется уровнем механизации и автоматизации производства и труда.

Анализ технического уровня предприятия представлен в таблице 16. Данные о количестве рабочих, занятых тех или иным видом труда предоставлены экономическим отделом предприятия.

Специфика строительных работ обусловлена тем, что автоматизированный труд использовать практически невозможно. А основной объем работ выполняется ручным и механическим трудом.

Из данных, представленных в таблице 16 видно, что в динамике изменений технического уровня предприятия за исследуемый период практически не наблюдалось.

В частности, можно заметить, что труд производственных рабочих ООО «ФРОСТ» более, чем на 70% является ручным.

Число рабочих, занятых механическим трудом составляет около 30%.

Более 55% выполненных работ, выполняются ручным трудом, а автоматизированный труд не используется совсем.

Это не может говорить об эффективной организации труда на предприятии и высоком уровне производительности основного персонала.

Следовательно, уровень среднегодовой выработки компании растет в 2020 году, но в 2021 году относительно 2020 года наблюдается небольшое снижение данного показателя.

Таблица 16 – Динамика изменения технического уровня ООО «ФРОСТ»

Показатель	Обозначение	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное отклонение, 2020/2019	Абсолютное отклонение, 2021/2020
Количество рабочих, занятых ручным трудом, чел	R_P	96	89	89	-7	0
Количество рабочих, занятых механизированным трудом, чел	R_M	39	42	35	3	-7
Общая численность рабочих, чел.	r	135	131	124	-4	-7
Степень охвата рабочих ручным трудом	C_P	0,71	0,68	0,72	-0,02	0,04
Степень охвата рабочих механизированным трудом	C_M	0,29	0,32	0,28	0,02	-0,04
Рабочее время, затраченное на ручные работы, чел.-ч.	$T^{P_{\text{руч}}}$	39552	21632	21424	-17920	-208
Рабочее время, затраченное на механизированные работы, чел.-ч.	$T^{M_{\text{мех}}}$	16480	9193,6	7498,4	-7286,4	-1695,2
Общее число отработанных человеко-часов работниками, тыс. чел.-ч.	$T^{\text{час}}$	56032	30825,6	28922,4	-25206,4	-1903,2
Коэффициент ручного труда	$K^{P_{\text{тр}}}$	0,71	0,70	0,74	0,00	0,04
Коэффициент механизации труда	$K^{M_{\text{тр}}}$	0,29	0,30	0,26	0,00	-0,04
Коэффициент автоматизации труда	$K^{A_{\text{тр}}}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Объем работ, произведенных ручным способом, т.р.	$Q^{P_{\text{руч}}}$	49756	32412	39423	-17344	7011
Объем работ, произведенных механизированным способом, т.р.	$Q^{M_{\text{мех}}}$	35 272	21 546	32 362	-13725,8	10816,2
Объем выполненных работ, т.р.	Q	85028	53 958	71 785	-31069,8	17827,2
Коэффициент ручного труда выполнения работ	K^{P_p}	0,59	0,60	0,55	0,015515	-0,051509
Коэффициент механизации работ	K^{M_p}	0,41	0,40	0,45	-0,01551	0,0515085

У предприятия имеются резервы для повышения производительности труда работников, которые не полностью использованы в трудовой деятельности ООО «ФРОСТ».

Перерасхода фонда заработной платы не происходит, но при этом наблюдается снижение суммы прибыли и рентабельности

Таким образом, стоит отметить, что ООО «ФРОСТ» эффективно использует персонал, о чем свидетельствует положительная динамика показателей эффективности использования персонала – выработки, рентабельности персонала. В то же время необходимы меры, направленные на повышение производительности труда рабочих.

На предприятии существуют следующие проблемы:

- отсутствие специалистов по работе с персоналом;
- низкая заработная плата работников;
- недостаток работников согласно штатному расписанию;
- обучение осуществляется бессистемно;
- высокие потери рабочего времени;
- методика отбора заключается в анкетировании и изучении

личных данных.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала в ООО «ФРОСТ»

3.1. Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации

В теории предлагаются следующие способы улучшения производительности труда и советы для руководителей:

- Состоять в постоянном общении с работающим персоналом;
- Разумно и равномерно распределять среди сотрудников имеющиеся ресурсы и должностные обязанности;
- Выполнять своевременное управление персоналом;
- Продолжительность рабочего дня необходимо довести до уровня, установленного законом, то есть до 8 часов, что уменьшит внутрисменные потери;
- Так же очень важно внедрение новых технологий и оборудования, повышение квалификации, как рабочего, так и управленческого персонала;
- Автоматизация рабочего процесса;
- Уменьшение непроизводительных затрат. Анализ результатов производительности труда позволяет определить степень использования трудовых ресурсов и рабочего времени.

На сегодняшний момент управление персоналом осуществляют сотрудники кадрового отдела ООО «ФРОСТ» по всем подразделениям предприятия. Работники кадровой службы ООО «ФРОСТ» только осуществляют ведение документации. А специфика и особенности персонала каждого структурного подразделения не учитываются.

Также не уделяется внимание мотивационным аспектам, нет системности в обучении, планирование персонала также не проводится.

Предлагается в ООО «ФРОСТ» принять одного специалиста по персоналу.

Рассчитаем единовременные затраты на введение должности специалиста по персоналу, расчеты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Затраты на введение должности специалиста по персоналу

Статья затрат	Количество	Стоимость, руб.
1. Оборудование рабочего места: - мебель (стол, 2 стула, стеллаж, шкаф, сейф)	1 комплект	25000
- компьютер	1	30000
-офисная техника (принтер, факс, телефон)	1 комплект	10000
2. Программное обеспечение (1С)	1	25000
3. Поиск и прием персонала		5000
4. Прочие (канцелярские товары и т.д.)		5000
Итого		100000

Рассчитаем, как изменятся текущие затраты с введением должности специалиста по кадрам, результаты расчетов приведем в таблице 18.

Таблица 18 – Текущие затраты на введение должности специалиста по кадрам

Статья затрат	В месяц, руб.	В год, руб.
1. Заработная плата	15000	180000
2. Социальные отчисления	4500	54000
3. Обслуживание ПО	1000	12000
4. Канцелярские товары	500	6000
Итого	21000	252000

Текущие затраты ООО «ФРОСТ» увеличатся на 40,5 т. р. в месяц или на 252 т.р. в год.

Введение должности специалиста по кадрам позволит повысить обеспеченность предприятия персоналом, а, следовательно, и увеличить доход компании. Также специалист по персоналу, при использовании

инструментов планирования и контроля, сможет сократить потери рабочего времени и повысить производительность труда.

Предлагается использовать систему, представленную на рисунке 7.



Рисунок 7 - Система обеспечения организации персоналом

Для использования данной системы необходимы жесткие, стандартные требования к персоналу. Это связано с необходимостью в высококвалифицированном персонале для дальнейшего роста и развития предприятия.

Для более полного представления о кандидатах необходимо использование методики учета деловых и личностных характеристик.

Для повышения эффективности процесса адаптации предлагается использовать ряд мероприятий:

– введение в должность – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Процесс введения в должность непосредственно начинается в отделе по работе с персоналом при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку.

– действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах. Необходимо оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

– функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Как правило, при обычном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 2 месяцев работы.

Если же использовать предложенный процесс адаптации, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько недель.

Также необходимо предоставление информации в СМИ агентства, учебные заведения и пр.

Рассчитаем единовременные затраты на совершенствование процесса отбора и набора персонала, результаты расчетов представим в таблице 19.

Таблица 19 – Единовременные затраты на совершенствование отбора и набора персонала

Статья затрат	Количество	Стоимость, руб.
1. Печать плакатов для учебных заведений	10	1000
2. Разработка макета для печатных СМИ	1	500
3. Печать объявлений	1000	1000
4. Услуги юриста	1	2500
5. Услуги психолога-социолога	1	3000
6. Прочее	-	5000
Итого	-	13000

Таким образом, единовременные затраты на совершенствование процесса отбора и набора персонала составят 13 т.р.

В таблице 20 рассчитаем, как изменятся текущие затраты. За курирование работы молодых специалистов и предоставлении отчетов по их работе специалисты ежемесячно будут получать по 5000 рублей. То есть отсутствует временное ограничение процесса адаптации.

Таблица 20 – Текущие затраты на совершенствование процесса отбора и набора персонала

Статья затрат	В месяц, руб.	В год, руб.
1. Доплата наставникам (5 чел. по 5 т.р.)	25 000	300 000
2. Социальные отчисления	7 500	90 000
3. Информация в печатных СМИ	20 000	240 000
4. Распространение объявлений	500	6 000
5. Прочие	2 000	24 000
Итого	53 000	636 000

Текущие затраты ООО «ФРОСТ» увеличатся на 53 тыс. рублей в месяц или на 636 т.р. в год.

Для оценки рабочих мест формируется аттестационная комиссия.

В таблице 21 рассчитаем затраты на обучение работников.

Таблица 21 – Затраты на организацию процесса оценки персонала

Статья затрат	Количество	Стоимость, руб.
1. Оплата экспертной комиссии	5 чел.	100 000
2. Документация для проведения оценки + канцелярские товары	-	5000
3. Прочие (обеды, чаепития и прочее)	-	50000
Итого	-	155000

Таким образом, затраты на организацию процесса оценки персонала составят 155 т.р.

Рассчитаем, как изменятся текущие затраты в таблице 22.

Планируется в 2022 году повысить квалификацию не менее 30 человек.

Таблица 22 – Текущие затраты на совершенствование процесса отбора и набора персонала

Статья затрат	на 1 работника, руб.	В месяц, руб.	В год, руб.
1. Обучение (30 чел.)	25000	62500	750000
Итого	25000	62500	750000

Текущие затраты ООО «ФРОСТ» увеличатся на 62,5 тыс. рублей в месяц или на 750 т.р. в год.

3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий

Проведем расчет эффективности введения должности специалиста по персоналу. По оценкам экспертов в таблице 23 составим прогноз изменения выручки от реализации продукции. По реалистичному прогнозу прирост выручки составит 2% в год.

В таблице 23 проведем расчет экономической эффективности внедрения мероприятия по введению должности специалиста по персоналу.

Согласно данным таблицы 23, мероприятие по введению должности специалиста по персоналу приведёт к следующим результатам:

- относительное высвобождение численности составляет 1,86 человека,
- рост производительности труда – 1,32%,
- годовая экономия от внедрения мероприятия – 18336 т.р.,
- годовой экономический эффект от внедрения мероприятия – 18187 т.р.

Таблица 23 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия по введению должности специалиста по персоналу

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1	2	3
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (13)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ – Численность до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность после внедрения мероприятия.</p>	Эч= 143*(1+2/100)-144=1,86
2. Рост производительности труда, %	$\text{ПТР} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (14)$ <p>где, ПТР – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	ПТР= 1,86/ (143-1,86)*100=1,32%
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\text{Эз/п} = \text{З} \times \text{Эч}, \quad (15)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	Эз/п= 622,0 * 1,8= 1119,6
4. Экономия по социальным отчислениям, т.р.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100}, \quad (16)$ <p>Н - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%(ОКВЭД 56.10)</p>	Эс/о= 1119,6 * 0,302=338,12

Продолжение таблицы 23

1	2	3
5. Экономия по условно-постоянным расходам, т.р.	$\Delta y / л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (17)$ <p>У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\Delta y = (99837/486 - 999-99837/581\ 999) * 581999 = (0,201 - 0,172) * 581999 = 16878$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.р.	$\Delta y / г = \Delta z / п + \Delta c / о + \Delta y / л$	$\Delta y / г = 1119,6 + 336312 + 16878 = 18336$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.р.	$\Delta г = \Delta y / г - E_n \times Z_{ед},$ <p>$\Delta г$ – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; $Z_{ед}$ – затраты на мероприятие.</p>	$\Delta г = 18336 - 0,25 * 155 = 18177$

Проведем расчет эффективности мероприятия по совершенствованию процесса отбора и набора персонала. Реалистичный прогноз - прирост выручки составит 3% в год. Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия по совершенствованию процесса отбора и набора персонала произведем по методике, представленной в 23 таблице.

$$\Delta ч = 143 * (1 + 3/100) - 143 = 4 \text{ чел.}$$

$$\text{ПТР} = 4 / (143 - 4) * 100 = 2,88\%$$

$$\Delta z / п = 622,0 * 2,88 = 1791,36 \text{ т.р.}$$

$$\Delta c / о = 1791,36 * 0,302 = 540,99 \text{ т.р.}$$

$$\Delta y = (99837/486 - 999 - 99837/632499) * 632499 = (0,205 - 0,158) * 632499 = 29727 \text{ т.р.}$$

$$\Delta y / г = 1791,36 + 540,99 + 29727 = 32059 \text{ т.р.}$$

$$\Delta г = 32059 - 0,25 * 155 = 32020 \text{ т.р.}$$

Согласно методике, представленной в таблице 23, мероприятие по совершенствованию процесса отбора и набора персонала приведёт к следующим результатам:

- относительное высвобождение численности составляет 4 человека,
- рост производительности труда – 2,88%,
- годовая экономия от внедрения мероприятия – 32059 т.р.,
- годовой экономический эффект от внедрения мероприятия – 32059

т.р.

Разработка программы обучения работников. Внедрение данного мероприятия позволит сократить текучесть кадров, а вместе с этим и затраты на увольнение и поиск нового персонала, кроме того, набор более квалифицированного персонала и постоянный контроль со стороны наставников позволят повысить производительность труда и уменьшить потери рабочего времени. По оценкам экспертов прирост выручки составит 4% в год. Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия по разработке программы обучения работников произведем по методике, представленной в 23 таблице.

$$\text{Эч} = 143 * (1 + 3/100) - 143 = 4 \text{ чел.}$$

$$\text{ПТР} = 4 / (143 - 4) * 100 = 2,88\%$$

$$\text{Эз/п} = 622,0 * 2,88 = 1791,36 \text{ т.р.}$$

$$\text{Эс/о} = 1791,36 * 0,302 = 540,99 \text{ т.р.}$$

$$\text{Эу} = (99837/486 - 999 - 99837/632499) * 632499 = (0,205 - 0,158) * 632499 = 16878 \text{ т.р.}$$

$$\text{Эу/г} = 1791,36 + 540,99 + 16878 = 19210 \text{ т.р.}$$

$$\text{Эг} = 19210 - 0,25 * 750 = 19023 \text{ т.р.}$$

Согласно методике, представленной в таблице 23, мероприятие по введению должности специалиста по персоналу приведёт к следующим результатам:

- относительное высвобождение численности составляет 4 человека,
- рост производительности труда – 2,88%,
- годовая экономия от внедрения мероприятия – 19210 т.р.,
- годовой экономический эффект от внедрения мероприятия – 19023 т.р.

Внедрение данного мероприятия позволит повысить квалификацию специалистов, а заключение соглашения о том, что обученный сотрудник обязан проработать в ООО «ФРОСТ» не менее 3 лет, позволит снизить текучесть кадров.

В таблице 24 приведем расчет совокупного эффекта от реализации предложенных мероприятий.

Таблица 24 – Расчет совокупного эффекта от реализации предложенных мероприятий

Показатель	Прием в штат специалиста по персоналу	Совершенствование методики подбора, отбора и набора персонала	Разработка программы обучения работников	Итого
Единовременные затраты, руб.	10	13	155	178
Относительное высвобождение численности, чел	1,86	4	4	9,86
Рост производительности труда, %	1,32	2,88	2,88	7,08
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	1 119,6	1 791,36	1 791,36	4702,32
Экономия по социальным отчислениям, т.р.	338,12	540,99	540,99	1420,1
Экономия по условно-постоянным расходам, т.р.	16878	29727	16878	63483
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.р.	18336	32059	19210	69605
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.р.	18177	32020	19023	69220

Стоимость предложенных мероприятий составит 268 т.р. Годовая экономия себестоимости по заработной плате составит 4 702,32 т.р. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит 69220 т.р.

Накопление противоречий приводит к сбоям в работе предприятия, нарушению равновесия системы, падению жизнеспособности, при которых бездеятельность руководства или ошибочные деяния могут привести компанию к кризису. Причина появления кризисных явлений, скрыта в самой рыночной системе хозяйствования, что требует постоянной корректировки основных параметров функционирования подсистем предприятия и проведения прогрессивных изменений как источника развития. Любая открытая система развивается, начиная с состояния наибольшей энтропии, привлекая все новые связи и отношения. Она стремится к организованности и порядку во взаимоотношениях со средой, перестраивая свою структуру с уменьшением неопределенности и ростом её эффективности.

Поэтому очень важно предлагать мероприятия с экономическим и социальным эффектом.

Заключение

В рыночных условиях любая организация постоянно вынуждена искать пути повышения своей конкурентоспособности, которая зависит от эффективности работы сотрудников. Многообразие производственных отношений оказывают определённые воздействия на качество труда каждого работника. Они создают различные проблемы

- непостоянная занятость населения;
- текучести кадров, сменяемости рабочих мест и профессий.
- рост востребованности рабочих высокого уровня;
- низкое качество их адаптации к новым требованиям и технологиям;
- полное отсутствие нормирования труда и норм выработки;
- низкое состояние или отсутствие внедрения бережливого производства и научной организации труда на предприятиях;
- профессиональный недостаток института менеджмента.

Можно говорить о том, что конкурентоспособность зависит исключительно от качества, производительности и гибкости трудовых ресурсов их, сбалансированности и социального сотрудничества, разрешив которые, мы достигнем искомого.

В теории предлагаются следующие способы улучшения производительности труда и советы для руководителей:

- Состоять в постоянном общении с работающим персоналом;
- Выполнять своевременное управление персоналом;
- Продолжительность рабочего дня необходимо довести до уровня, установленного законом, то есть до 8 часов, что уменьшит внутрисменные потери;

- Так же очень важно внедрение новых технологий и оборудования, повышение квалификации, как рабочего, так и управленческого персонала;

- Автоматизация рабочего процесса;

- Уменьшение непроизводительных затрат. Анализ результатов производительности труда позволяет определить степень использования трудовых ресурсов и рабочего времени.

Целью дипломного проекта являлась разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала в ООО «ФРОСТ».

Состав производственно-промышленного персонала стабилен на 85%.

Уровень среднегодовой выработки компании растет в 2020 году, но в 2021 году относительно 2020 года наблюдается небольшое снижение данного показателя.

В процессе анализа были выявлены недостатки – отсутствие специалиста по персоналу, низкая заработная плата, отсутствие плана повышения квалификации.

На сегодняшний момент управление персоналом осуществляют сотрудники кадрового отдела ООО «ФРОСТ» по всем подразделениям предприятия. Работники кадровой службы ООО «ФРОСТ» только осуществляют ведение документации. А специфика и особенности персонала каждого структурного подразделения не учитываются.

Также не уделяется внимание мотивационным аспектам, нет системности в обучении, планирование персонала также не проводится.

Для повышения эффективности процесса адаптации предлагается использовать ряд мероприятий:

- введение в должность – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Процесс введения в должность непосредственно начинается в отделе по работе с персоналом при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую

беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку;

- действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах. Необходимо оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами;

- функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Стоимость предложенных мероприятий составит 178 т.р., условно-годовая экономия от внедрения мероприятия 69605 т.р., годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, который получит ООО «ФРОСТ» составит 69220 т.р.

Значение эффективности повышения использования труда персонала влияет и на развитие всей страны.

Для повышения эффективности деятельности персонала, в первую очередь необходимо оценить персонал, представить объективную картину о каждом работнике, а затем разрабатывать методы, ориентированные на каждого человека индивидуально – кого-то нужно обучать и развивать, а для кого-то необходимо рациональная организация труда и временных затрат. Как это возможно применить на практике рассмотрим во второй и третьей главах данной работы.

Таким образом, предложенные мероприятия целесообразны для реализации в ООО «ФРОСТ».

Список используемых источников

1. Арещенко В. Д. Экономика трудовых ресурсов. М. : Высшая школа, 2019. 160 с.
2. Анализ трудовых показателей : учеб. Пособие / А. В. Никитин, Н. А. Кольцов, И. А. Самарина и др. М.: Экономика, 2019. 287 с.
3. Большаков Н. М. Основы экономического управления предприятием. Сыктывкар: СЛИ, 2018. 152 с.
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 2018. 495 с.
5. Гурьева Л. С. Профессионал и специалист: руководитель в современных организационных условиях. Томск: Томск унта, 2019. 130 с.
6. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. М.: «Издательство ПРИОР», 2018. 512 с.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. М. : «ЭКЗАМЕН», 2019. 524с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2019. 638 с. (Высшее образование).
9. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 638 с. (Серия высшее образование).
10. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебное пособие. М.: Изд-во ГАУ, 2020. 71 с.
11. Кусакина О. Н. Проблемы конкурентоспособности на рынке труда. М., 2020.
12. Макарова И. К. Управление персоналом: учебник. М.: Юриспруденция, 2019. 304 с.
13. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие; под ред. П. М. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 2018. 312 с.

14. Мескон Х. М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: «Дело», 2019. 702 с.
15. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие. М.: МарТ, 2018. 224 с.
16. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. 264 с.
17. Мухин Ю. И. Наука управлять людьми: изложение для каждого. М.: Фолиум, 2018. 167 с.
18. Назимов И. Н. Пути развития системы профессиональной ориентации // НИИ труда. М., 2020. 450 с.
19. Норберт Т. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Теория и практика управления. 2020. № 2. С.15-27.
20. Научная организация и нормирование труда в пищевой промышленности: учеб. под ред. В. В. Саркисова. М.: Высшая школа, 2020. 335 с.
21. Непомнящий Е. Г. Экономика и управление предприятием. Таганрог: ТРТУ, 2020. 241 с.
22. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. М. : Издательство «Экзамен», 2018. 192 с.
23. Тараненко В. А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала. К. : Ника – Центр, 2019. 236с.
24. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. М. : Дело, 2018. 271 с.
25. Рошин С. Ю. Экономика труда: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2019. 400 с. (Серия высшее образование).
26. Саакян А. К. Управление персоналом в организации. СПб. : Питер, 2019. 176 с. : ил. – (Серия «Учебные пособия»).

27. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] : Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/articles/> (дата обращения: 03.03.2022).
28. Цветаев В. М. Управление персоналом. СПб. : Питер. 2019. 192 с. (Серия «Краткий курс»).
29. Шведова Т О. Справочник по управлению персоналом. 2018. № 6. С. 15.
30. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2018. 336 с.
31. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам: изд. 2-е, изм. и доп. М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРАМ-М), 2019. 560 с.
32. New study shows we work harder when we are happy [Электронный ресурс]//URL:https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/ с.uk) (Дата обращения 10.04.22).
33. Sathe, V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. In/in, Inc., 1985
34. Reflective practices: A Means to teacher development [Электронный ресурс].URL:https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2017/02/13_APJCECT_Feb_BRR798_EDU-126-131.pdf
35. (дата обращения: 12.05.2022)
36. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology.
37. Zhou, Y, Fan, X, Son, J. How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. Hum Resour Manage. 2019

Приложение Б

Бухгалтерский баланс предприятия

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	414	272	334
	Результаты исследований и разработок	1120	18 472	17 703	20 301
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	41 267	37 909	45 195
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	500	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	2 153	137	2 950
	Итого по разделу I	1100	62 806	56 021	68 780
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	186 397	126 239	89 253
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	6	-	484
	Дебиторская задолженность	1230	52 682	72 810	104 408
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 262	2 278	1 841
	Прочие оборотные активы	1260	0	3 958	27
	Итого по разделу II	1200	240 347	205 285	196 013
	БАЛАНС	1600	303 153	261 306	264 793

Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(19 360) ²	(-)	(55 646)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	146 734	133 532	158 506
	Итого по разделу III	1300	127 384	133 542	102 870
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	75 000	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	177	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	75 177	0	0
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	581	45 968	44 463
	Кредиторская задолженность	1520	92 914	77 046	109 710
	Доходы будущих периодов	1530	1 750	4 750	7 750
	Оценочные обязательства	1540	5 347	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	100 592	127 764	161 923
	БАЛАНС	1700	303 153	261 306	264 793

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс предприятия

Приложение В

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах
За 2021 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2021 г.</i>	<i>За 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	484 999	533 346
	Себестоимость продаж	2120	(399 346)	(400 678)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	85 653	132 668
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(59 100)	(81 889)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	26 553	50 779
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(4 641)	(3 494)
	Прочие доходы	2340	26 474	18 726
	Прочие расходы	2350	(31 590)	(27 997)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	16 796	38 014
	Налог на прибыль ⁵	2410	(3 594)	(7 343)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(3 917)	(7 343)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	323	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	13 202	30 671
	Результат от переоценки			

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах