

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)

---

(направленность (профиль)/специализация)

---

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

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

Студент

Я.А. Сидорова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Сидорова Я.А.

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

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

Цель исследования - разработка рекомендаций по повышению эффективности труда персонала современной организации.

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии ООО «Альмида»

Предмет исследования – процесс повышения эффективности труда персонала в ООО «Альмида».

Методы исследования – описание, сравнение, статистический анализ, а также обобщения и аналогии.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в целом, можно сделать вывод о том, что поставленная цель, подразумевающая исследование характерных особенностей повышения эффективности труда сотрудников предприятия, выявление проблем и разработка комплекса мер для решения выявленных проблем, была достигнута. Все поставленные в исследовании задачи были выполнены.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 1.1, 2.1, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Состав и объём работы. Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 22 источников, и 3 приложений. Общая работа без приложений - 59 страниц текста машинописи, включая таблицы 12, рисунки 22.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения эффективности персонала предприятия	7
1.1 Персонал организации как объект управления.....	7
1.2 Эффективность использования персонала. Нормативно-правовой аспект .....	11
2 Анализ состояния эффективности труда сотрудников на предприятие.....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика современного предприятия ООО «Альмида».....	19
2.2 Анализ эффективности использования персонала организации.....	31
3 Пути повышения эффективности труда персонала на предприятие ООО «Альмида».....	43
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала предприятия .....	43
3.2 Оценка экономического эффекта предлагаемых мероприятий .....	52
Заключение .....	58
Список используемой литературы .....	64
Приложение А Показатели деловой оценки .....	67
Приложение Б Результаты ответа на вопрос: «Какие основные проблемы сопровождают вас в деятельности организации», % .....	68
Приложение В Результаты ответа на вопрос «Существует ли зависимость оплаты труда от: ...», %.....	69

## **Введение**

Актуальностью написания работы на выбранную тему является то, что персонал представляет важный фактор, который влияет на успешную работу и развитие всего предприятия. Именно поэтому если не продумать грамотные управленческие решения при использовании труда персонала, то можно совершить много ошибок, которые серьезно скажутся на дальнейшей деятельности предприятия. Отсутствие грамотных управленческих решений приведет, в первую очередь, к высокой текучести кадров, ухудшится атмосфера в предприятии, появятся сложности в поддержании дисциплины – все это, в конечном итоге приведет к снижению производства.

Персонал предприятия выполняет не только производственно-хозяйственные функции, но и является активной частью всего экономико-организационного и хозяйственно-финансового комплекса организации. Порой собственные интересы персонала не совпадают с интересами компании, из-за чего становится довольно сложно оказывать управленческое воздействие. По этой причине на современном этапе одной из основных задач современной компании является создание условий для эффективного использования человеческих ресурсов, что является залогом бесперебойного обеспечения производственной и организационной деятельности современного хозяйствующего субъекта.

Исходя из перечисленного выше, можно сказать о крайне актуальной теме работы, что представляет собой изучение, аналитическую часть и систематизацию вопросов которые связаны с эффективным использованием труда персонала, а полученные знания можно применить в практике.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности работы персонала современных организаций.

Актуальность и целенаправленность работы позволяют формировать задачи изучения:

- раскрыть теоретические основы повышения эффективности персонала на предприятии;
- провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия и эффективности использования персонала на предприятии;
- разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала и провести оценку экономического эффекта в результате проведения предлагаемых мероприятий;

Объектом исследования была выбрана система управления персоналом на предприятие ООО «Альмида».

Предметом исследования являются процессы повышения эффективности труда персонала в ООО «Альмида».

В качестве информационной основы были использованы следующие источники: монографии, нормативно-правовые документы, показатели исследуемого предприятия, итоги аттестации труда.

Для теоретической и аналитической части была использована литература, написанная отечественными и зарубежными авторами, которые исследовали эффективность труда персонала, а также рост производительности труда. Вместе с тем, стоит отметить, что успехи и достижения специалистов, ученых весьма значительны и играют огромную роль для теоретико-практической деятельности в современных условиях.

Практическая часть работы позволяет рассмотреть обоснованные пути, а также методы повышения эффективности труда персонала на организации. Помимо этого, в практической части был произведен анализ существующих проблем, предложен комплекс мероприятий, благодаря чему были сделаны выводы и даны рекомендации для повышения эффективности деятельности предприятия.

Методы исследования, которые были применены в работе для выполнения задач: описание, сравнение, статистический анализ, а также обобщения и аналогии.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что полученные и использованные в дальнейшем теоретические знания, а также практический опыт, позволят использовать результаты и выводы проведенной работы в деятельности современного предприятия.

Апробация результатов исследования состоит в том, что результаты были представлены в письменном виде и зачитывались на семинарах с детальным обсуждением предложений.

Структура работы выглядит следующим образом: введение с обоснованием актуальности работы; цель и задачи; три раздела, в которых в соответствующей логической последовательности приведено выполнение задач; заключение и список литературы.

В первом разделе работы рассматриваются теоретические основы повышения эффективности персонала организации, обобщаются характеристики персонала как объекта управления, особенности его эффективного использования с учетом нормативно-правового аспекта.

Во втором разделе работы проводится исследование эффективности управления персоналом на примере работы компании ООО «Альмида», проводится его организационно-экономическая характеристика. Анализируются вопросы эффективного использования труда персонала предприятия.

В третьем разделе работы, основываясь на результатах, полученных во втором разделе, представлены разработанные мероприятия, направленные на повышение эффективности труда персонала, приводится оценка экономической эффективности их деятельности.

В заключении описываются результаты исследования и делаются краткие выводы в рамках работы.

# **1 Теоретические основы повышения эффективности персонала предприятия**

## **1.1 Персонал организации как объект управления**

В наше время эффективное использование персонала предприятия представляет одну из фундаментальных задач системы управления персоналом. Автор Данилина Е.И. отмечает, что под персоналом предприятия подразумевается составляющая стратегии работы любой фирмы [14, с. 59]. Кроме того, персонал – это решающий фактор экономико-организационной деятельности в долгосрочном периоде, который является важным ресурсом, имеющийся на предприятии – человеческий [14, с. 208].

Ранее, персонал представлялся наравне с оборудованием, технологическими установками и другими различными объектами. Персонал в организации выступал лишь в качестве объекта, который минимизирует затраты на производственные процессы, из-за чего все это приходило к снижению заработной платы и увеличению длительности рабочего дня. Однако время подобной работы уже закончилось, но, несмотря на все это некоторые предприятия все еще используют устаревший подход к работе. В современной работе условия для персонала стали значительно выше, что повысило успех предпринимательской деятельности [19].

Изучив мнение экспертов по управлению персоналом, таких как Горленко О.А.,Акимова Т.И.,ШиряеваВ.А., Кибанов А.Я. , Ленская Ю.И., и других, которые, систематизируя мнение разных специалистов и своих личных наработок, выделяют основную триаду методов управления персоналом, а именно: административные, экономические и социально-психологические[8],[28],[22],[11].

Сотникова С.И. подчеркнул, что качественные характеристики персонала определяются методами управления, которые в текущей и перспективной работе использует менеджмент предприятия [4, с. 37].

В современных условиях отечественной организационно-управленческой деятельности под методами управления понимается способ оказания воздействия на отдельно взятого сотрудника или группу исполнителей в период осуществления рабочей деятельности [20].

Изучая практику управления персоналом, современной отечественной производственно-коммерческой организации замечено, что многие руководители еще не в достаточной мере используют весь современный арсенал методов воздействия на персонал. Такое положение дел в значительной мере снижает эффективность управления и как следствие эффективность производственных процессов [9, с. 115].

Методы управления персоналом в современном варианте отражены в виде схемы на рисунке 1.

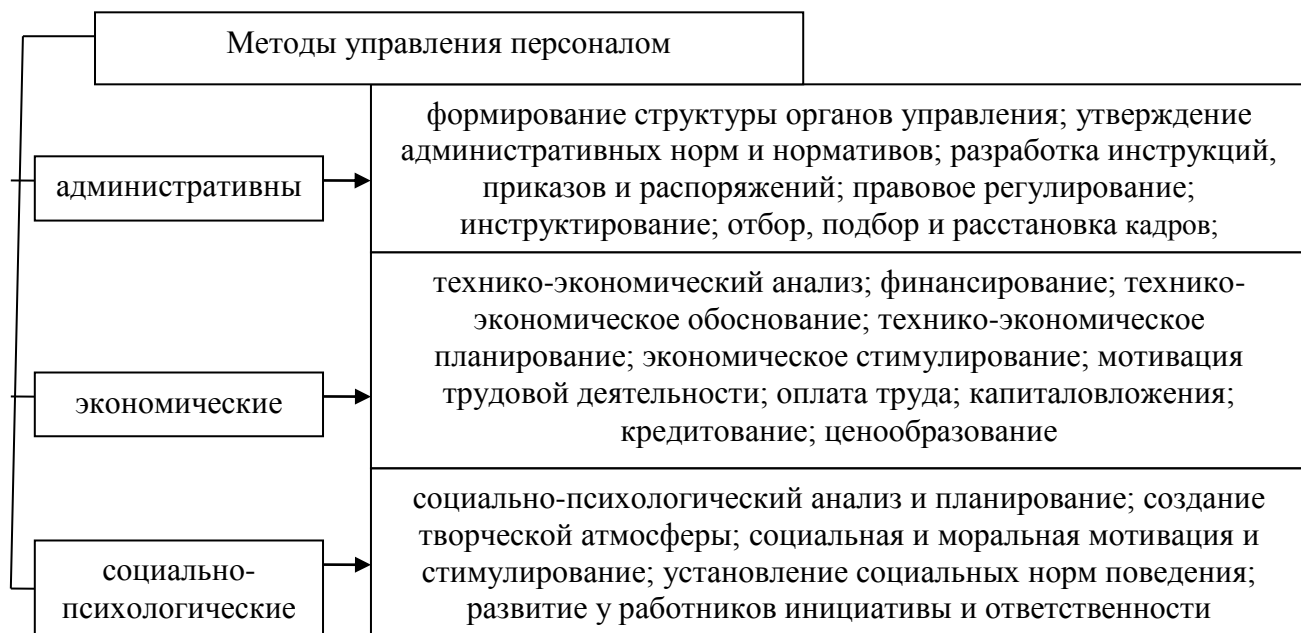


Рисунок 1 – Детализация методов управления персоналом

Административные методы управления базируются на применении властных полномочий руководства и менеджмента организации, обеспечивая процесс управленческой и производственной деятельности с помощью нормативов [18].



Для административных методов управления характерным является применения организационно-нормативного воздействия, что включает следующее [14, с. 208].

- разработка регламентной базы управления персоналом – инструкций, положений, штатного расписания и других, локальных нормативно-правовых актов;
- формирование нормативов и правил внутреннего распорядка;
- инструктирование в организационно-методическом плане

Административное воздействие на персонал имеет свои, специфические формы проявления, в частности приказ, указание, распоряжение. Такие распорядительные формы придают управленческому воздействию на персонал юридическо-правовую форму.

Суть и смысл экономических методов управления отличаются от административных. Методы экономического воздействия на персонал представляют механизм экономики, который позволяет повышать эффективность деятельности организации с помощью других рычагов. Эти методы управления направлены на мобилизацию потенциала работника с целью повышения экономических показателей организации.

Применение экономического метода управления, имеет свой подтекст, заключающийся в высокой окупаемости. Как пример, можно привести формирование системы мотивации и ресурсы, которые вкладываются в это, должны оправдать себя. То есть повышение производительности труда должно иметь более высокие темпы, чем повышение фонда оплаты труда, а также среднего уровня заработной платы. Повышая мотивационные компоненты, должна увеличиваться рентабельность предприятия и рентабельность продаж, повышаться выручка и другие компоненты, в частности снижаться текучесть кадров и расходы на подбор персонала.

Психолого-социальные методы управления персоналом направлены на использование наработок социологии и психологии в целях управленческого воздействия не только на отдельного работника, но и на различные

групповые образования в организации, в том числе и на коллектив в целом. Маслова В.М. отмечает, что качественные характеристики персонала прямо зависят от методологии управления ими [13, с. 431]. Развитие персонала в основном прямо пропорционально развитию сотрудников предприятия, что подтверждается тем, что исключительно высококвалифицированные специалисты имеют возможности принять меры для выведения компании на первые позиции на рынке, укрепив ее конкурентоспособность. Таким образом, Н.А. Горелов, отметил, что развитие и обучение персонала поможет организации выполнить общие задачи, а также повысить эффективность деятельности, тем самым увеличив созданные условия для укрепления социального статуса каждого сотрудника не только внутри организации, но и во внешней среде [12, с. 47]. Повышая квалификационно-профессиональные характеристики персонала за счет процессов развития и обучения руководство добивается повышения производительности труда, снижения текучести кадров, снижения затрат на персонал и другие компоненты [16].

А.Я. Кибанов классифицировал персонал по некоторым, особенно характерным признакам [22, с. 435]. При управлении персоналом необходимо знать отличительные черты психологического, человеческого и профессионального уровня, а также другие его особенности. Персонал имеет свои особенности как фактор производства. Так, Лапшова О.А. выделяла особенности персонала как фактора производства от других факторов [7, с. 84].

Таким образом, можно сделать вывод, что для получения позитивного результата необходимо в работе с персоналом использовать комплексный и системный подходы. Тактико-стратегические ориентиры развития и обучения персонала идут в русле общей стратегии развития субъекта предпринимательской деятельности. Только так можно добиться позитивных результатов не только в стратегической перспективе, но и в тактической, текущей перспективе.

## **1.2 Эффективность использования персонала. Нормативно-правовой аспект**

Эффективное использование труда можно определить по следующим критериям: высокий уровень производительности труда, стабильный рост заработной платы.

Под показателями экономической эффективности подразумеваются интенсивность заработной платы и изменение уровня прибыльности предприятия.

В качестве альтернативного способа оценки эффективности можно использовать сравнение показателей эффективности в различные периоды либо сравнение с другими компаниями, подразделениями, занимающимися деятельностью в той же отрасли.

Одеговым Ю.Г. отмечено, что любая оценка эффективной деятельности работы персонала компании ведется в рамках сравнения результатов, а также в достижении компанией своих целей, повышения рентабельности и стабильного развития. Вместе с тем, обязательным является выполнение условия измерения результата [9, с. 351].

Подходы к проведению оценки достижений персонала компании представлены схематически на рисунке 2. В целом, можно отметить следующие общие требования к критериям эффективности деятельности персонала [6, с. 83].

- критерий, который соответствует поставленным задачам и имеющимся функциям, поставленным перед персоналом и, в целом, перед компанией;
- обязательное условие измерения и дальнейшее сопоставление показателей;
- показатель, раскрывающий эффективность труда;
- отсутствие затрат в формировании информации и проведении расчетов.

Очевидно, что коэффициент эффективности труда персонала выражает значительную взаимозависимость с общеотраслевой принадлежностью, профессиональных характеристик, квалификационного уровня управленческого персонала. В целях исследования эффективности труда персонала применяются следующие несколько методов.



Рисунок 2 – Подходы к оценке достижений

По уровню объективности выделяется объективный и субъективный метод.

По целям оценивания можно выделить:

- процесс работы предприятия;
- профессиональная характеристика и квалификационный уровень сотрудников;
- цели работника, показатель устремлений персонала;
- личностные качества персонала;
- психологическая атмосфера и, как результат, моральное состояние сотрудников.

Сущность оценивания показателей выделяет три категории показателей, отраженных на схеме (рисунок 3).

Вместе с тем, требует обратить внимание, косвенный показатель эффективности работы персонала. Применение данного показателя необходимо, чтобы охарактеризовать деятельность и человеческие ресурсы, имеющиеся в предприятии. Данный показатель может косвенно повлиять на

целевые функции хозяйствующего субъекта. Косвенные индикаторы используются, когда непосредственная оценка эффективности затруднена или необходимо выявить факторы, объясняющие динамику целей развития.

К ним можно отнести:

- количество поступивших рекламаций и жалоб;
- показатель текучести кадров.



Рисунок 3 – Система показателей оценки эффективности труда персонала

Одним из ключевых показателей эффективности работы сотрудников является показатель производительности труда. Увеличение данного показателя косвенно подтверждает эффективность проведенных мероприятий в предприятии.

Основой нормативно-правового обеспечения эффективного использования труда персонала является Конституция Российской

Федерации (от 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). [1].

В статье 37 Конституции РФ декларированы положения касательно свободы труда и свободного выбора профессии, где каждый гражданин имеет право использовать свои способности. [1].

Кроме того, к правам каждого гражданина относятся:

- Условия труда, которые отвечают требованиям безопасности и гигиены [15].
- Вознаграждение за труд без дискриминации и не ниже установленного законом уровня.
- Право на защиту от безработицы.
- Право на отдых.

Также, в соответствии с трудовым договором персоналу гарантируются следующие порядки, установленные законом:

- ежегодный трудовой оплачиваемый отпуск,
- продолжительность рабочего времени,
- праздничные и выходные дни.

В Трудовом Кодексе Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019.) отражены правовые и организационные положения, дающие возможность для оптимизации интересов работника и работодателя в вопросах оплаты труда, которая является основой мотивации, стимулирующей работника [3]. Важным аспектом положений Кодекса является также:

- регулирование отношений сотрудника и работодателя с профсоюзом,
- нормы, регулирующие условия оплаты труда, вопросы временных рамок деятельности,
- порядки отдыха во время выходных и праздничных дней, предоставление сотруднику отпуска и вопросы его оплаты.

Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 N 51-ФЗ (редакция от 16.12.2019) определяет правовое положение работника в условиях предприятия во время своей трудовой деятельности [2]. Указывает на правовые основы договора, каковым, например, является Коллективный договор, закрепляющий основные компоненты деятельности работника. Кодекс определяет порядок решения споров, возникающих в процессе трудовой и управленческой деятельности в гражданско-правовом порядке и другие компоненты трудовой деятельности.

Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «О минимальном размере оплаты труда» [5].

В этом законе предусмотрен минимальный размер зарплаты и ответственность работодателя за нарушение нормы минимальной оплаты труда. Так, в соответствии с данным Законом с 1 января 2020 года минимальный уровень заработной платы составил 12 130 рублей ежемесячно.

Кроме того, стоит обратиться к существующим локальным актам, которые регулируют вопросы труда персонала предприятия. К примеру, один из таких локальных нормативных актов большинства предприятий на территории страны является «Положение об оплате труда», целью которого является описание механизмов формирования уровня заработной платы на предприятии, методика ее расчеты, система премирования сотрудников, а также другие вопросы, определяемые уже в зависимости от отраслевой специфики предприятия. Возможны случаи, когда вопросы премирования выносятся отдельным локальным актом.

Более распространенный локальный акт - Положение о подготовке персонала предприятия. В нем отражены вопросы о заработной плате сотрудников, а также о других материальных мотивациях. Также рассматриваются возможности материального стимулирования работников [21]. Кроме того, можно отметить локальные акты, в которых приводятся особенности охраны труда персонала, техники безопасности при

производстве работ. То есть массив локальных актов, которые формируют условия для эффективного и безопасного труда персонала [15].

Однако нельзя не отметить того, что данный перечень не исчерпывается вышеперечисленными правовыми актами, в связи с тем, что в правовую систему РФ согласно части 4 статьи 15 Конституции РФ входят международные правовые акты [1]. К таким актам можно отнести акты Международной организации труда, ООН, принятые региональными организациями государств, к примеру, Советом Европы, СНГ, а также двусторонние соглашения Российской Федерации с другими государствами. В этой связи, необходимо обратить внимание на то, что Российская Федерация является участником международных соглашений, касающихся управления персоналом, организации его труда, в том числе касающиеся вознаграждения [17].

Изучение мнения зарубежных и отечественных специалистов, настоящее время, позволяют выделить следующие уровни правового регулирования эффективного использования труда персонала в условиях современной России: международный уровень, наднациональный уровень, национальный уровень, федеральный уровень, региональный уровень, а также муниципальный уровень. Более подробная информация приведена на схеме (рисунок 4).

Рисунок 4 отражает международный и наднациональный уровни, которые имеют приоритет перед национальным уровнем. Такое положение соответствует международным договорам и также закреплено в национальном праве.

В целом, можно отметить, что все вопросы эффективности использования труда сотрудников предприятий (различных форм собственности) регулируются нормами российского законодательства. Так, к основным регулирующим документам можно отнести Конституцию Российской Федерации, Гражданский и Трудовой кодексы Российской Федерации [1], [2], [3].



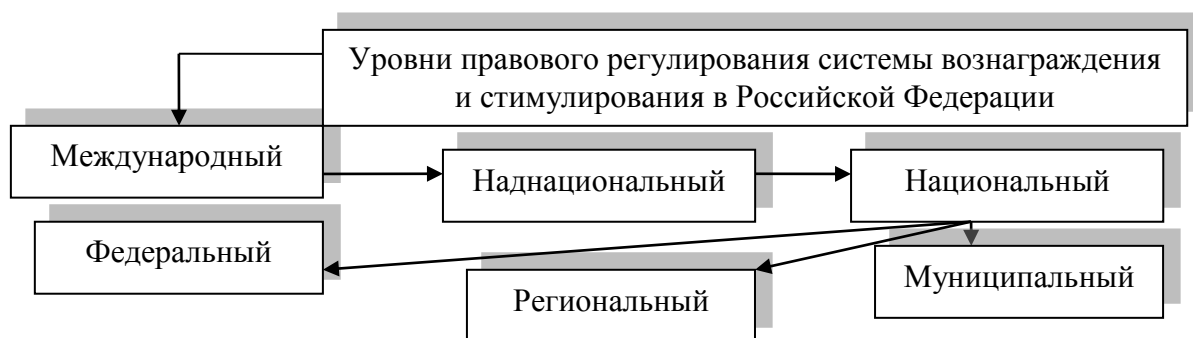


Рисунок 4 – Уровни правового регулирования эффективности труда персонала в России

Если Конституцией определены основные положения о труде и права каждого гражданина страны, то в Гражданском кодексе приведены правовые нормы, которые касаются составления трудовых договоров и других организационных вопросов обеспечения деятельности сотрудников [1], [2].

Вместе с тем, в Трудовой Кодекс приводит регулирование трудовых отношений, которые возникают между работником и работодателями. Кроме того, необходимо отметить, что вопросы, касаемые трудовых отношений, должны быть оформлены в установленном законом и соответствующими нормативными документами, порядке [3].

Выводы по первому разделу.

Успех и высокая прибыльность любого предприятия зависит от эффективного использования человеческих ресурсов, являющейся сутью экономической, а также организационной деятельности предприятия. В целом, персонал определяется как количество определенных людей, осуществляющих свою деятельность в команде, при этом, отличаются друг от друга своими компетенциями, личными, профессиональными качествами. Набор персонала ведется в соответствии с намерениями руководства предприятия, чтобы достичь целей компании и повысить ее прибыльность, а также усилить конкурентоспособность предприятия.

Если раньше под производственной деятельностью персонала подразумевалось потребление иных видов ресурсов, то в настоящее время эффективное распределение ресурсов прямо зависит от самой работы персонала. Это означает, что персонал организации уже поставлен как человеческий ресурс, уровень которого напрямую влияет на конкурентоспособность компании в регионе. Кроме того, персонал необходимо рассматривать, как на ключевого участника создания в результате работы конечного результата, а именно прибыли.

В наше время правовые нормы определяются с применением всех видов форм собственности в организации. Регулируют эти вопросы такие основные документы, как Конституция Российской Федерации, Гражданский и Трудовой кодексы Российской Федерации и др. [1], [2], [3].

Выделяем несколько критериев:

- высокий уровень производительности труда;
- уровень текучести кадров: низкий или приемлемый;
- удовлетворенность сотрудников имеющимися условиями труда и рабочим местом сотрудника;
- повышение профессиональных качеств и квалификационного уровня работника;
- позитивное психологическая атмосфера в коллективе и моральное состояние сотрудников.

Вместе с тем, важно отметить, что показанные выше показатели производительности труда, зависят от многих параметров организации, в том числе от его видов деятельности, отраслевой принадлежности и профессионализмом руководителей.

## **2 Анализ состояния эффективности труда сотрудников на предприятии**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика современного предприятия ООО «Альмида»**

Основой практической части исследования являются показатели предприятия ООО «Альмида» (юридический адрес: Московская область, г. Пушкино, Московский пр. 55). Предприятие является частью группы компаний «Меласай». Ключевым направлением деятельности предприятия является изготовление обуви. Вместе с тем, на регистрации находятся более 20 видов деятельности, используемые предприятием по необходимости.

В настоящее время, перед предприятием стоит несколько задач, установленных согласно нормативным и правоустанавливающим документам. Из них основными можно выделить:

- обеспечение бесперебойной перевозки пассажиров в пределах назначенного плана и инфраструктуры предприятия;
- стремление предприятия достичь максимальной прибыли, которое является основной целью любой фирмы;
- обеспечение конкурентоспособности компании;
- построение фундамента в целях устойчивого и в то же время перманентного развития;
- повышение качества услуг, предоставляемых компанией;
- улучшение уровня социальных стандартов персонала в сфере его развития, в части воспроизводства рабочей силы и улучшения позиций трудовой конкурентоспособности.

Рисунок 5 отражает организационную структуру организации:

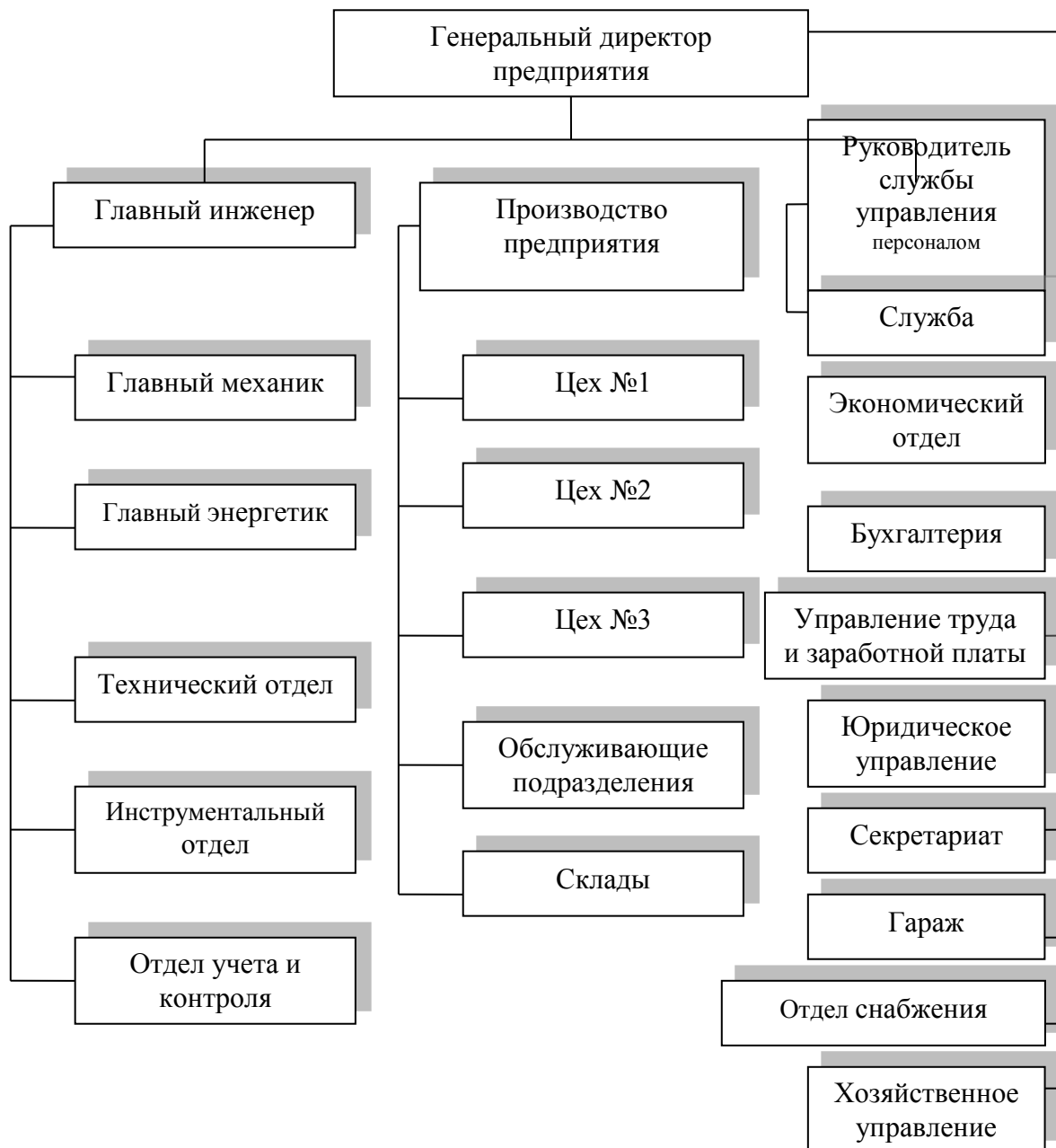


Рисунок 5 – Структура ООО «Альмида»

Построение структуры предприятия проведено по линейно-функциональному признаку. Под вертикальными управленческими связями подразумеваются линейные подразделения. Под горизонтальными связями – функциональные подразделения. В функциональных подразделениях решаются управленческие вопросы, в линейных подразделениях – минуя непосредственное начальство. Подобная структура имеет положительные

стороны, но также имеет и недостатки. При этом, подобная структура позволяет эффективно выполнять поставленные задачи.

Рассматривая результаты экономической деятельности в период с 2019 года по 2021 год, можно увидеть динамику в указанный период исследования, что позволяет определить отклонения (абсолютные и относительные) в 2020 и 2021 годах. Используя полученные данные, введенные в таблицу 1, позволяют сделать ряд выводов касательно особенностей хозяйственной деятельности предприятия, а также финансовых результатов.

Таблица 1 – Анализ результатов экономической деятельности в 2019-2021 гг. (в тыс. руб.)

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонения	
				абсол (тыс.руб.)	относит (%)
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1171240	885994	1241630	355636	40
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2438520	2597420	2676470	79050	3
Выручка, тыс.руб.	2926370	2557780	3333730	775950	30,3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2612140	2506750	2944490	437740	17,1
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	314226	51030	389239	338209	86,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	133209	3676	133636	129960	353,5

Рассматривая данные, приведенные в таблице, можно отметить высокий уровень, что кредиторской, что дебиторской задолженности. По итогам 2021 года наблюдается рост кредиторской задолженности (на 355636 тыс. руб.). Увеличение кредиторской задолженности говорит о неспособности компании в настоящий момент полностью покрыть расходы, направленные на пополнение оборотных средств компании. Вместе с тем, необходимо отметить и увеличение (на 79050 тыс. руб.) дебиторской задолженности, что говорит о низком уровне дисциплины поставщиков и подрядчиков по платежам.

Отмеченные показатели говорят о низком уровне менеджмента организации, либо указывают на низкий уровень мотивации.

Динамика дебиторской и кредиторской задолженности за период 2019-2021 годы показана в виде диаграммы на рисунке 6.

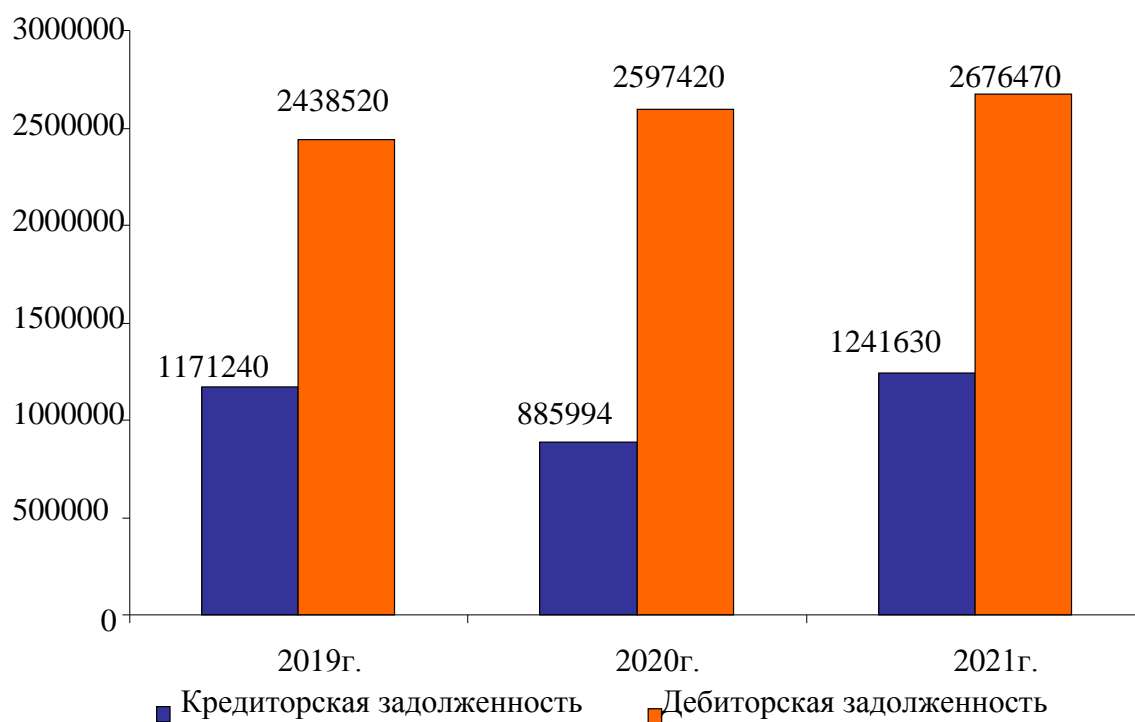


Рисунок 6 – Динамика дебиторской и кредиторской задолженности за период 2019-2021 годы (в тыс.руб.)

Рассматривая указанный период, можно сделать вывод о стабильном росте выручки предприятия. Так, в 2021 года выручка увеличилась на 775950 тыс.руб. Темп увеличения составил 30,3%. Кроме того, растет и валовая прибыль на 3382099 тыс.руб. Темп роста составил 86,9%.

Причиной роста выручки, а также показателя валовой прибыли, является тенденция к увеличению себестоимости продукции. По итогам 2021 года увеличение себестоимости составило 437740 тыс. руб. Темп увеличения составил 17,1%. Вместе с тем, можно отметить значительное превышение темпов роста выручки и валовой прибыли. Это доказывает повышение эффективности деятельности предприятия в части производства.

Рисунок 7 отражает динамику снижения выручки и себестоимости.

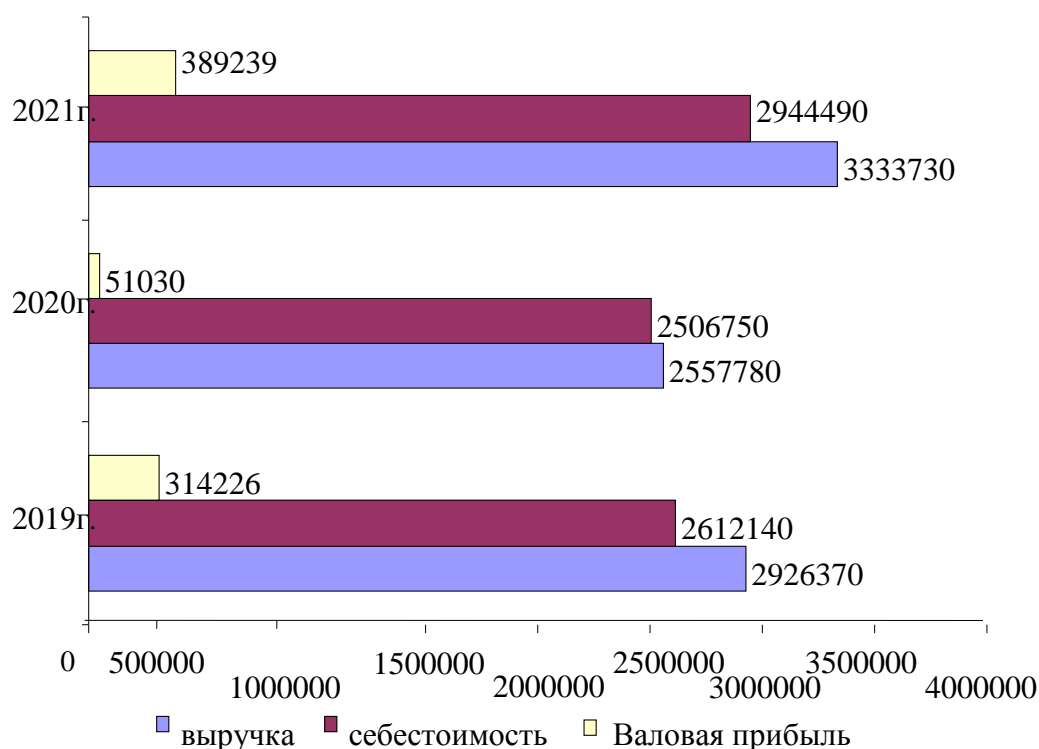


Рисунок 7 – Динамики роста выручки и роста себестоимости в 2019-2021 гг. (в тыс.руб.)

Вместе с тем, стоит обратить внимание на динамику показателя чистой прибыли. В 2019 и 2020 годах показатели чистой прибыли имеют скачкообразный характер от 133209 тыс.руб. до 3676 тыс.руб., то есть наблюдается резкое ее снижение. В 2020 году идет резкое увеличение чистой прибыли до 133636 тыс.руб. Это говорит о том, что менеджмент предприятия учел проблематику 2020 года. Были пересмотрены дополнительные затраты и увеличены дополнительные доходы предприятия, что дало возможность повысить этот показатель. Таким образом, предприятие аккумулировало большую часть средств в инновационное развитие, а также на укрепление социальных гарантий для сотрудников компании. Рисунок 8 отражает. Динамику роста показателя чистой прибыли компании в 2019-2021 гг.

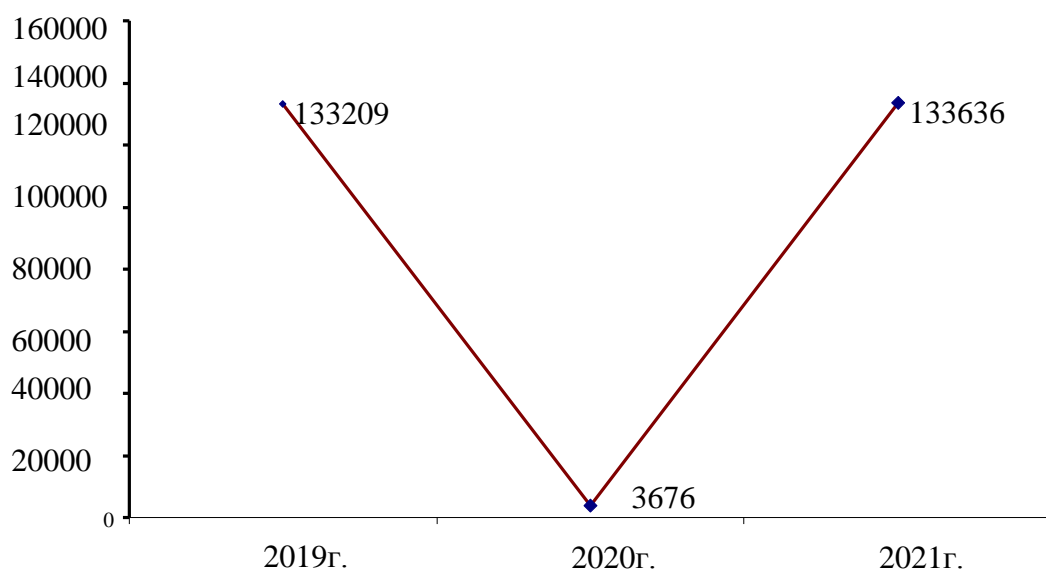


Рисунок 8 – Динамика роста чистой прибыли за период 2019-2021 гг. с отражением величины снижения (в тыс.руб.)

Основным показателем эффективной и успешной работы организации является наличие высококвалифицированных кадров. На данный момент в компании трудоустроено 613 сотрудников. В исследовании приведена характеристика персонала за 2019-2021 гг. и проведен соответствующий анализ.

По представленным данным составляем таблицу 2, где видно, что численность персонала за указанный период постоянно растет. Темп роста составил 2%, что связано с введением новых видов деятельности, для бесперебойной работы которых потребовался новый персонал.



Таблица 2 – Обеспечение ООО «Альмида» трудовыми ресурсами, чел.

Категории персонала	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонения 2020/2021	Темпы роста % 2020/2021
Всего персонала, в т.ч.	596	601	613	12	2
1) Руководители, чел.	51	54	58	4	7,4
2) Специалисты, чел.	104	106	112	6	5,7
3) Производственный персонал, чел.:					
- основной персонал	398	402	409	7	1,7
- вспомогательный персонал	43	39	34	-5	-12,8

Рисунок 9 отражает графическое изменение количества сотрудников компании в 2019-2021 гг.

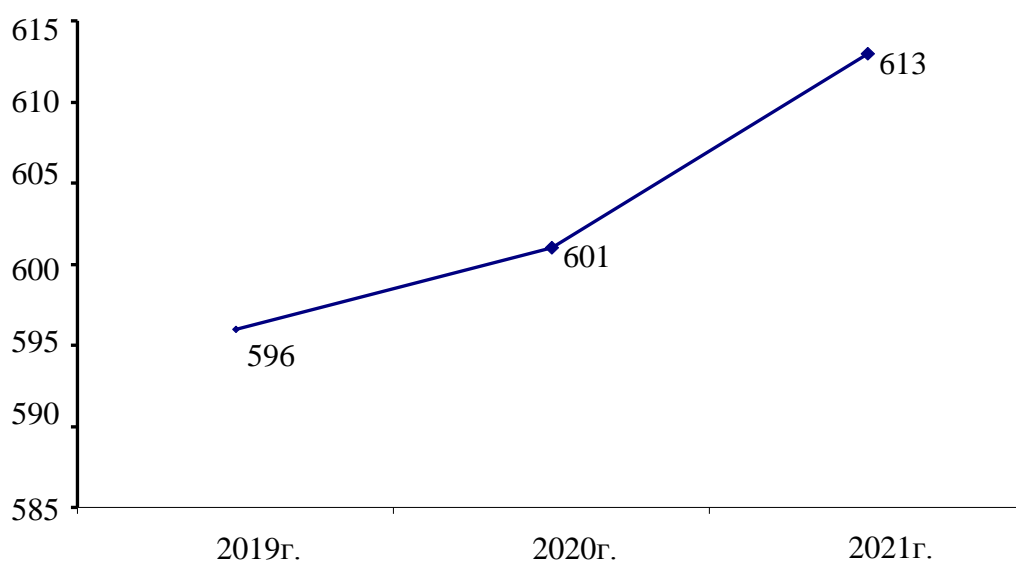


Рисунок 9 – Динамика численности сотрудников ООО «Альмида» в 2019-2021 гг., чел.

Число руководящих должностей за выбранный период выросло на 4 человека, увеличив тем роста на 7,4%. Также изменилось количество специалистов разных звеньев, что непосредственно связано с установкой нового оборудования для изготовления обуви, что потребовало новых специалистов соответствующего уровня квалификации.

Также, можно отметить рост числа сотрудников из основного персонала. По итогам 2021 года темпы роста составили порядка 0,5%. Рисунок 10 отражает динамику изменения числа сотрудников в разрезе категорий, согласно данным, приведенным в Таблице 2. Рост числа сотрудников отражает то, что организация совершенствует производственные процессы с целью открытия новых возможностей и сохранения устойчивого положения на рынке.

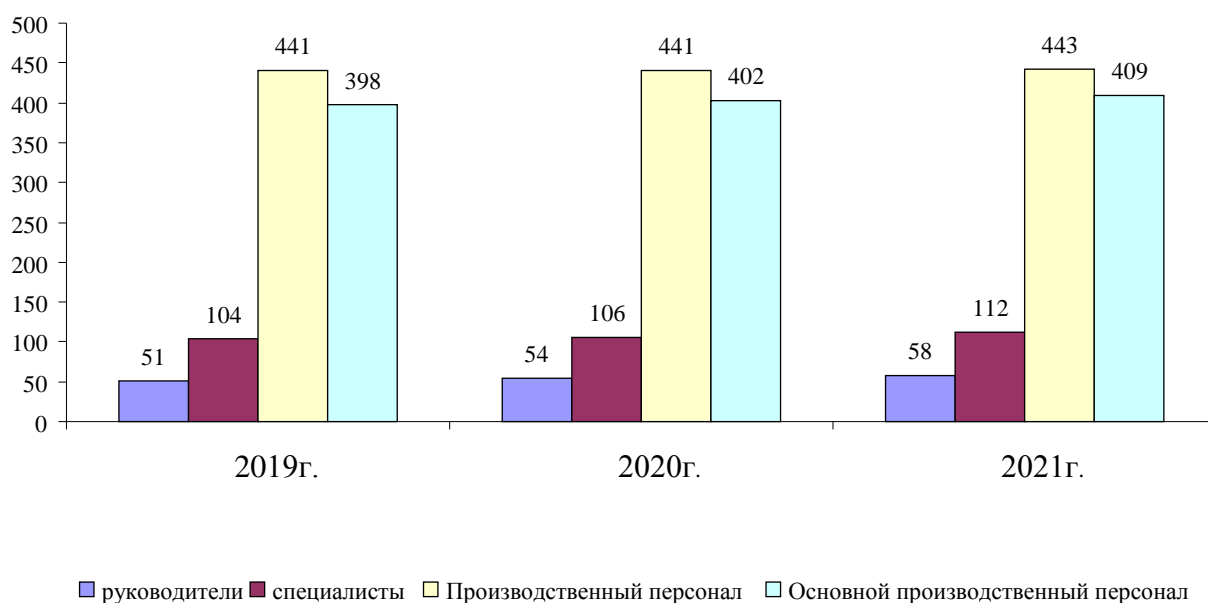


Рисунок 10 – Динамика изменения численности сотрудников компании по категориям в период 2019-2021 гг. (в тыс.руб.)

Рассматривая возрастные характеристики сотрудников, отраженные на диаграмме (рисунок 10), мы делаем выводы, что основная часть персонала входит в возрастную категорию от 30 до 50 лет. Вместе с тем, стоит обратить внимание на сотрудников старше 60 лет, которые являются ценными сотрудниками, до сих пор работающими в организации, несмотря на возраст. Связано это с тем, что именно данные специалисты владеют огромным производственным опытом и являются ценным ресурсом для компании. Данная ситуация является естественной для многих компаний.

Вместе с тем, надо учитывать образование сотрудников компании. Для проведения исследования в данном направлении будет использована Таблица 3. Рассматривая образование сотрудников, то можно отметить, что количество сотрудников, имеющих высшее образование, составляет более 30%. Для предприятия такого рода деятельности – это является нормальной практикой. Деятельность ООО «Альмида» характеризуется, как высокотехнологичная компания с высоким уровнем инновационного развития.

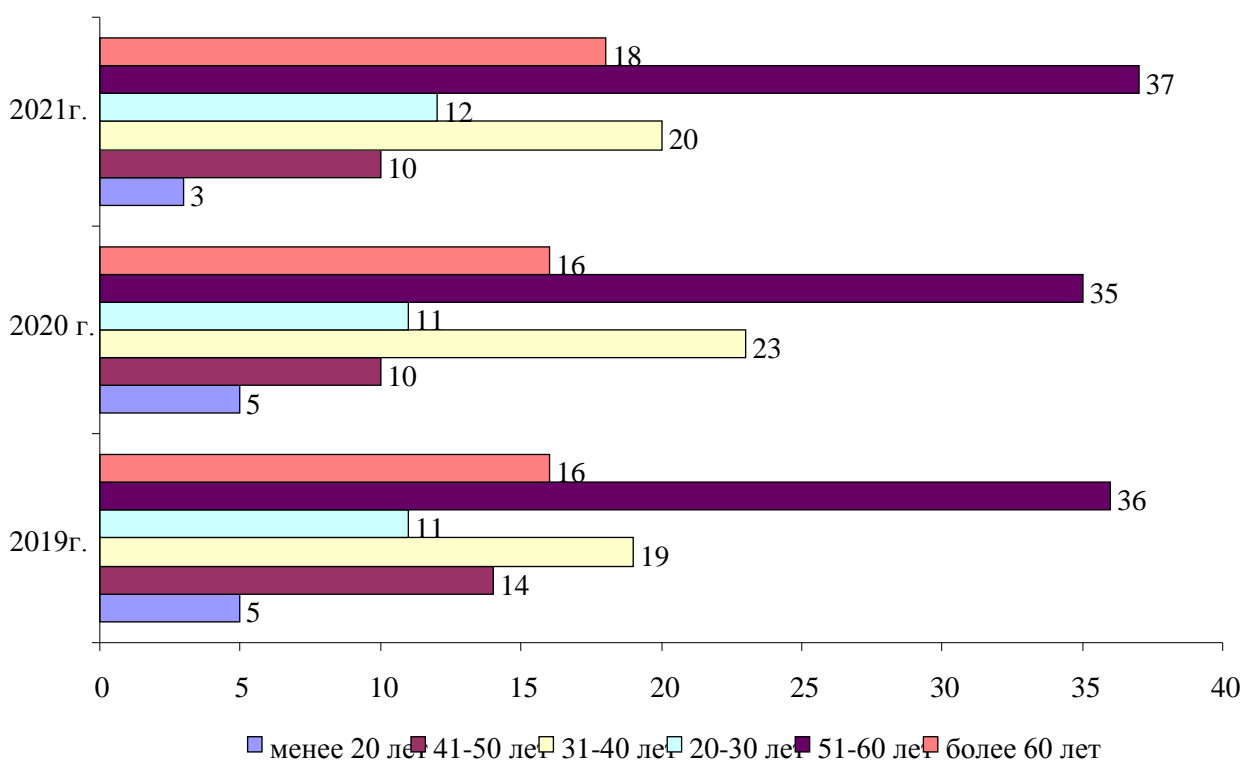


Рисунок 11 – Динамика персонала предприятия по возрасту за период 2019-2021 гг., лет

Также стоит отметить сотрудников с неоконченным высшим образованием, которое говорит о том, что они готовы повысить свою квалификацию и подняться по карьерной лестнице. Именно поэтому руководству предприятия стоит предпринимать ряд мер и укрепление социальных гарантий для мотивации своих сотрудников, чтобы они

стремились получать образование и повышать уровень предприятия на рынке.

Таблица 3 – Структура персонала предприятия ООО «Альмида» по уровню образованию, %

Вид образования	2019	2020	2021
Среднее, %	8	8	8
Средне-специальное, %	46	47	48
Неоконченное высшее, %	11	11	11
Высшее образование, %	35	34	33

Основная часть персонала окончила средне-специальное образование. Это характерная черта для организации, поскольку в качестве основных средств компании используется новая современная техника. Применение такой техники требует специалистов с серьезным уровнем подготовки и наличием соответствующего опыта. В 2020 году доля таких сотрудников составила 48%.

В 2020 году доля работников со средним образованием составила 8%, за весь период исследования данный показатель остался неизменным.

Учитывая имеющиеся данные, можно прийти к выводу, что для компании с учетом специфики ее деятельности, необходимы сотрудники, имеющие высокую квалификацию и соответствующий уровень профессионализма, чтобы в последующем в зависимости от сложившейся ситуации уметь быстро и грамотно принимать правильные решения.

Проанализировав состав сотрудников по стажу работы, можно отметить, что большинство работает в организации более 10 лет, что отражает преданность персонала своей организации. Проработав на предприятии порядка 10 лет, каждый сотрудник наработал свою личную историю, связанную с предприятием. За весь этот период у сотрудника сформировались свои взгляды и убеждения в отношении коллектива и руководства предприятия. Сотрудник следует принципам корпоративной

культуры компании. Данные сотрудники зачастую являются лояльными к любым изменениям, происходящим в компании, поскольку за весь период работы они уже имеют соответствующий опыт для работы в подобных условиях. Далее, рассмотрим категорию сотрудников, работающих на предприятии от 3 до 5 лет. В 2021 году доля таких сотрудников составила 22%. Рисунок 12 отражает динамику персонала по стажу работы.

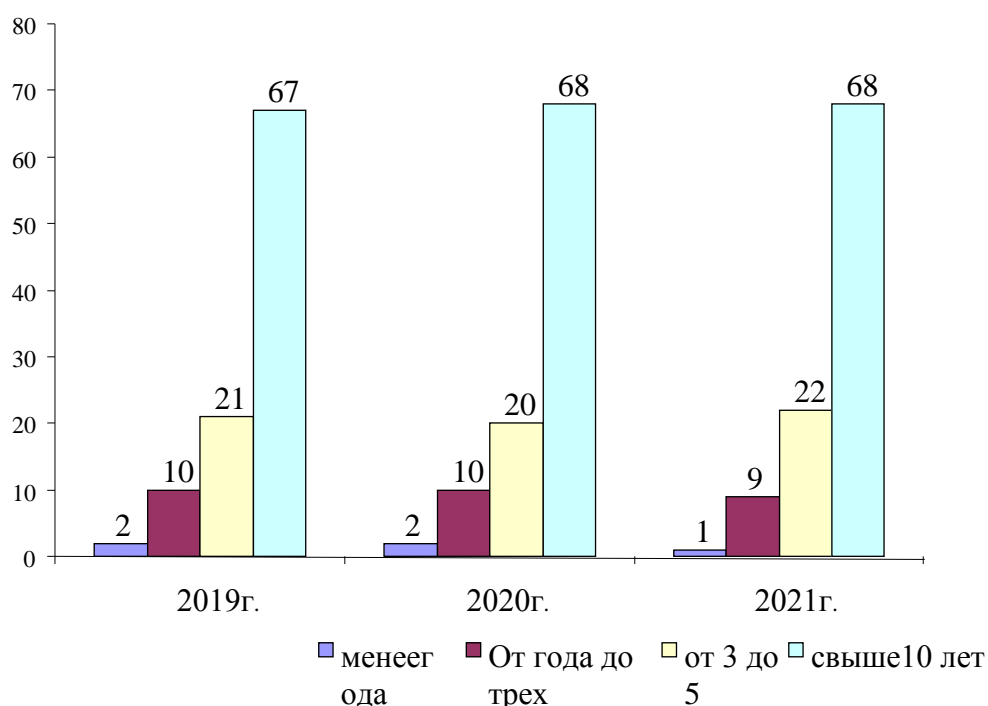


Рисунок 12 – Динамика персонала по стажу работы в 2019-2021 гг., чел.

В целом, проанализировав экономические показатели компании, можно сделать вывод о том, что организация стабильна в отношении организационно-экономической деятельности, а также в части финансово-хозяйственных вопросов. По итогам последних 2 лет компании нарастила значения таких показателей, как выручка, валовая и чистая прибыль.

Организация ООО «Альмида» характеризуется наличием высококвалифицированного персонала с наличием необходимых профессиональных качеств. Это позволяет предприятию выполнять поставленные перед ним задачи.



## 2.2 Анализ эффективности использования персонала организации

Для реализации задач темы исследования важным аспектом является анализ затрат на персонал предприятия. В этом аспекте можно отметить, что основа затрат на персонал – это заработная плата работников и дополнительные материальные выплаты. Кроме этого в состав затрат на персонал включаются затраты на управление персоналом. Также в состав затрат включаются и такие компоненты как затраты на развитие персонала, социальные выплаты и другие, которые в той или иной мере связаны с персоналом. В данном аспекте рассмотрим, наиболее крупную категорию затрат на персонал – заработная плата. Кроме этого проанализируем динамику роста заработной платы с ростом производительности труда, чтобы понять эффективность затрат на персонал.

С этой целью составляем таблицу 4.

Таблица 4 – Динамика затрат на персонал и производительности труда за период 2019-2021 (тыс.руб.)

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонения	
				тыс.руб.	%
Выручка, тыс. руб.	2926370	2557780	3333730	775950	30,3
Количество персонала, чел.	596	601	613	12	2
Производительность труда (тыс.руб./чел.)	4910	4255,9	5438,4	1182,5	27,8
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	233453	231003	305434	74431	32,2
Средняя заработная плата, %	32,6	32	41,5	9,5	29,7

Динамика, показанная в таблице 4, позволяет прийти к нескольким выводам. В первую очередь необходимо отметить рост всех показателей в 2021 году. Так, производительность труда выросла в относительном выражении на 27,8%, фонд оплаты труда на 32,2%, средняя заработная плата на 29,7%. В целом, может показаться что, динамика стала положительной, однако необходимо сравнить темпы роста производительности труда и затрат на персонал с точки зрения роста оплаты труда и уровня средней заработной

платы. Для облегчения анализа и наглядности материалов формируем диаграмму темпов роста перечисленных показателей в динамике за 2019-2021 гг. (рисунок13).

Данные диаграммы (рисунок13) со всей очевидностью говорят о превышении темпов роста показателя фонда оплаты труда над темпом роста показателя производительности труда, соответственно на 4,4% (32,2 – 27,8) и 1,9% (29,7 – 27,8). То есть, в данной ситуации нарушается правило, согласно которому необходимо, чтобы темпы роста оплаты труда превышали темпы роста заработной платы работника.

Анализ затрат на персонал показал, что затраты растут, однако их рост превышает рост производительности труда. Это объясняет, что финансовые ресурсы, которые были направлены на финансирование затрат на персонал используются нерационально. Что говорит о том, что результатов деятельности предприятия можно было достичь с наименьшими затратами.

Кроме этого, одним из показателей эффективности использования труда персонала являются показатели рентабельности, которые отражены в Таблице 5.

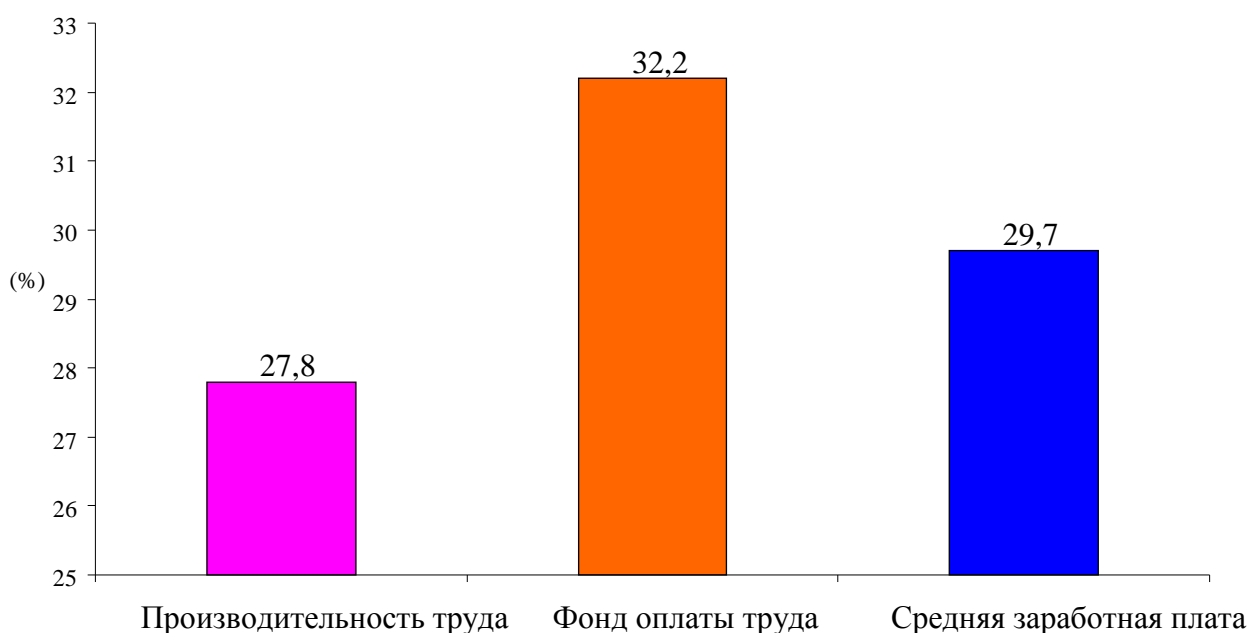


Рисунок 13 – Соотношение темпов роста показателя производительности труда и темпов роста показателя фонда оплаты труда, уровня средней заработной платы, %



Таблица 5 – Анализ рентабельности производства и продаж в 2019-2021г.г. (в тыс.руб.)

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонения	
				абсол (тыс.руб.)	относит (%)
Выручка, тыс.руб.	2926370	2557780	3333730	775950	30,3
Себестоимость продаж, тыс.руб.	2612140	2506750	2944490	437740	17,1
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	314226	51030	389239	338209	86,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	133209	3676	133636	129960	353,5
Рентабельность производства (%)	5,1	0,1	4,5	4,4	4400
Рентабельность продаж (%)	4,6	0,1	4	3,9	3900

При оценке рентабельности выявлены особенности. В первую очередь наблюдается резкое снижение рентабельности в 2020 году. На снижение этих показателей сыграло увеличение коммерческих расходов, дополнительных и других расходов. Также на предприятии наблюдалось снижение производства продукции, что также повлияло на результат. Однако в 2021 году положение начинает выправляться. Показатели рентабельности приближаются к значениям 2019 года. Однако дополнительные и коммерческие расходы еще достаточно высоки. Таким образом, считаем, что показатели рентабельности сигнализируют о снижении эффективности труда персонала. Для наглядности, данные о динамике рентабельности представлены на графике (рисунок 14).

Далее, одним из показателей эффективности труда персонала является текучесть кадров предприятия. Рассмотрим этот показатель в совокупности с рядом показателей движения рабочей силы. Эффективность управления персоналом предприятия можно проанализировать, изучив движение кадров. Существуют различные факторы, влияющие на изменение количественного состава персонала предприятия: это может быть увольнение или выход сотрудника на пенсию, служба в армии и прочие факторы.

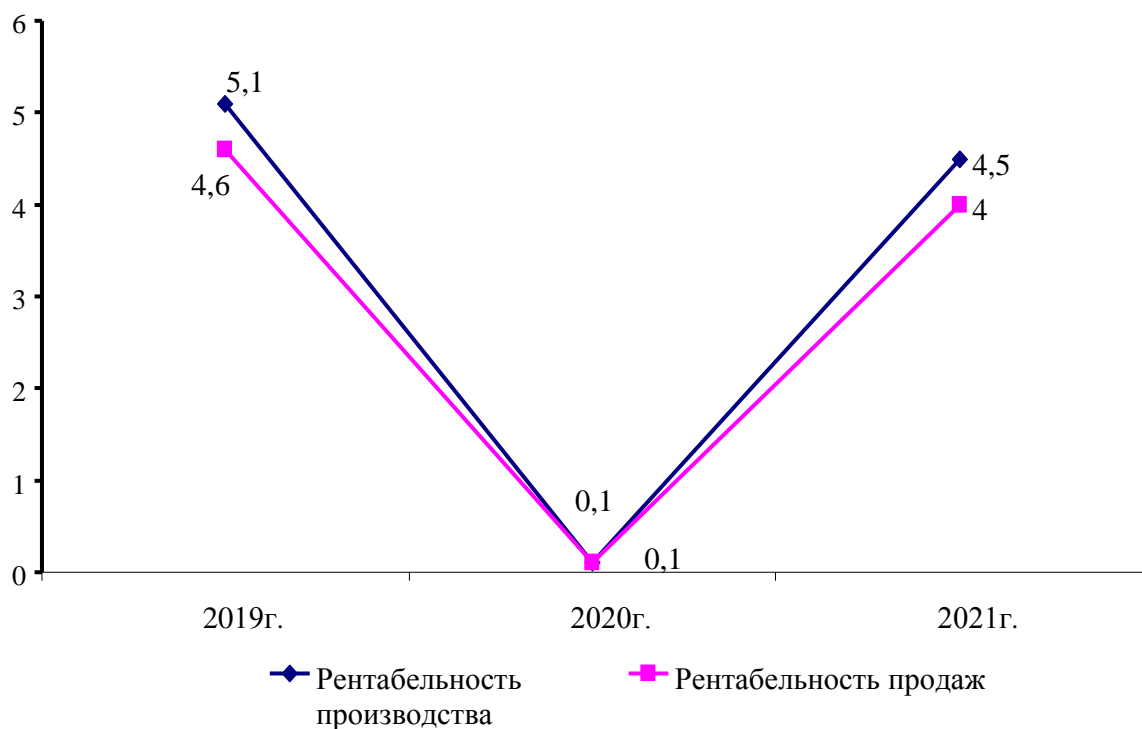


Рисунок 14 – Динамика рентабельности производства и продаж за период 2019-2021 гг., %

Таблица 6 показывает анализ динамики изменений в кадровом составе персонала организации на период с 2019 по 2021 гг. С учетом имеющихся данных можно выделить существование проблем, связанных с текучестью кадров.

Таблица 6 – Анализ движения персонала предприятия ООО «Альмида» в 2019-2021 гг., чел

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение	Темп роста
				+ -	%
1. Среднесписочная численность, чел.	590	601	613	12	2
2. Принято на работу, чел.	30	40	54	4	10
3. Выбыло работников:	25	35	58	23	65,7
- по собственному желанию, чел.	25	35	58	23	65,7
- по статье, чел.	-	-	-		
4. Коэффициент оборота:					
- по приему %	5,1	6,6	8,8	2,2	33,3
- по выбытию %	4,2	5,8	9,5	3,7	63,8

Продолжение таблицы 6

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение	Темп роста
				+ -	%
5. Коэффициент текучести кадров %	4,2	5,8	9,5	3,7	63,8

Уровень естественной текучести на предприятии составил 5% от общего количества сотрудников. Данное значение берется за основу исследования. Вместе с тем, стоит отметить, что для эффективной работы предприятия необходимо наличие специалистов, которые обладает специальными знаниями, а постоянные смены сотрудников может привести к серьезным потерям для предприятия. В 2021 году текучесть кадров в компании составила 9,5%. Данное значение превышает естественный уровень текучести. Это позволяет сделать вывод о том, что эффективность использования труда персонала еще находится на достаточно низком уровне. Динамика показателя текучести кадров отражена на рисунке 16. Диаграмма, изображенная на рисунке 16, со всей наглядностью подтверждает выводы, сделанные по результатам исследования данных таблицы 6.

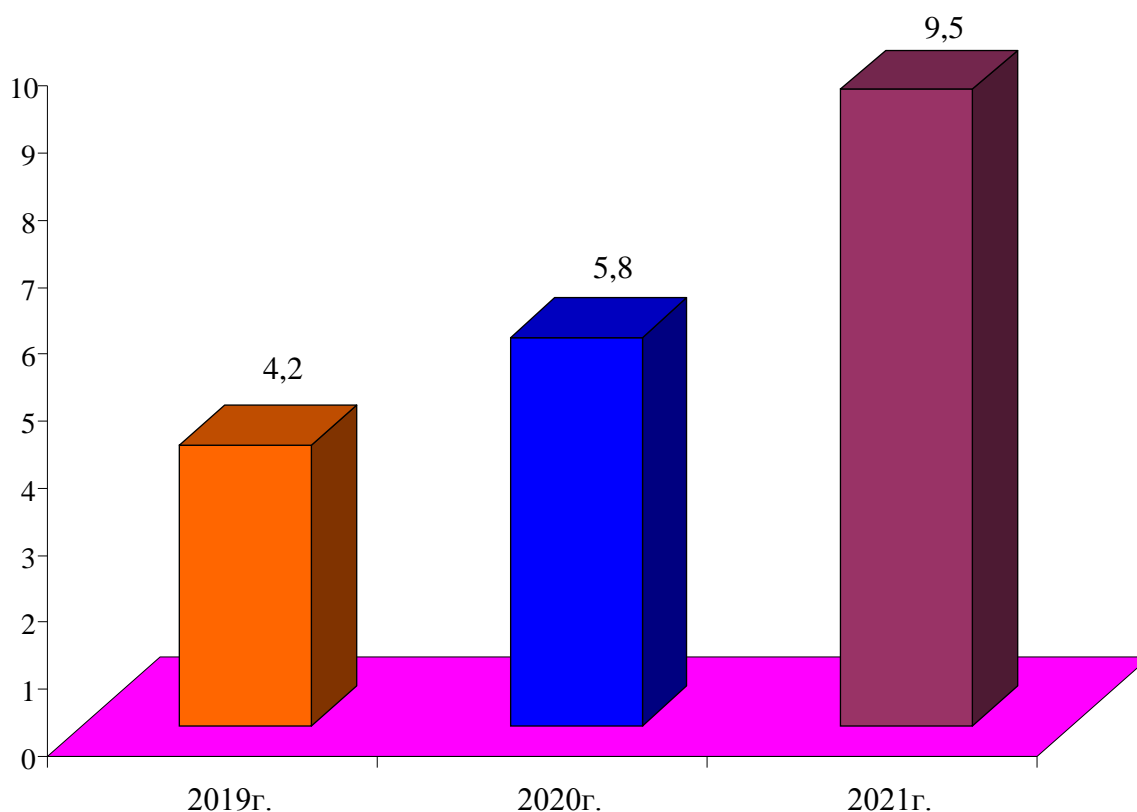


Рисунок 15 – Динамика коэффициента текучести кадров, %

Одним из аспектов эффективного использования труда персонала предприятия может являться деловая оценка персонала. Оценка бизнеса - это бизнес-процесс. На предприятии разработан регламент оценки бизнеса. На рисунке 16 представлена общая структура процесса бизнес-оценки сотрудников фирмы.

На схеме представлен весь процесс, начиная от начала и заканчивая завершением процесса. Также были проработаны рекомендации. При этом стоит отметить, что завершение одного процесса подразумевает начало нового этапа деловой оценки. Можно отметить, что бизнес-процесс характеризуется признаками, для системы.



Рисунок 16 – Принципиальная схема «деловой оценки персонала»

Чтобы провести деловую оценку необходимо назначение генеральным директором специальной комиссии. Отбор участников проходит комиссией с помощью опроса, после получения результатов проходит их обработка.

Помимо создания комиссии, необходимо разработать рекомендации по проведению бизнес-оценки, которые будут использованы при проведении следующей экспертизы. Это обеспечивает создание обратной связи с окончательным результатом и началом нового бизнес-процесса. Таким образом, происходит соблюдение основного принципа бизнес-процесса, то есть конечный результат есть не что иное, как начало нового этапа.

Показатель, отражающий соответствие сотрудника необходимым требованиям должности, рассчитывается как соотношение общего количества баллов, полученных сотрудником, к балльной оценке, которая

была получена в ходе проведения деловой оценки. Рисунок 18 отражает оцениваемые показатели.

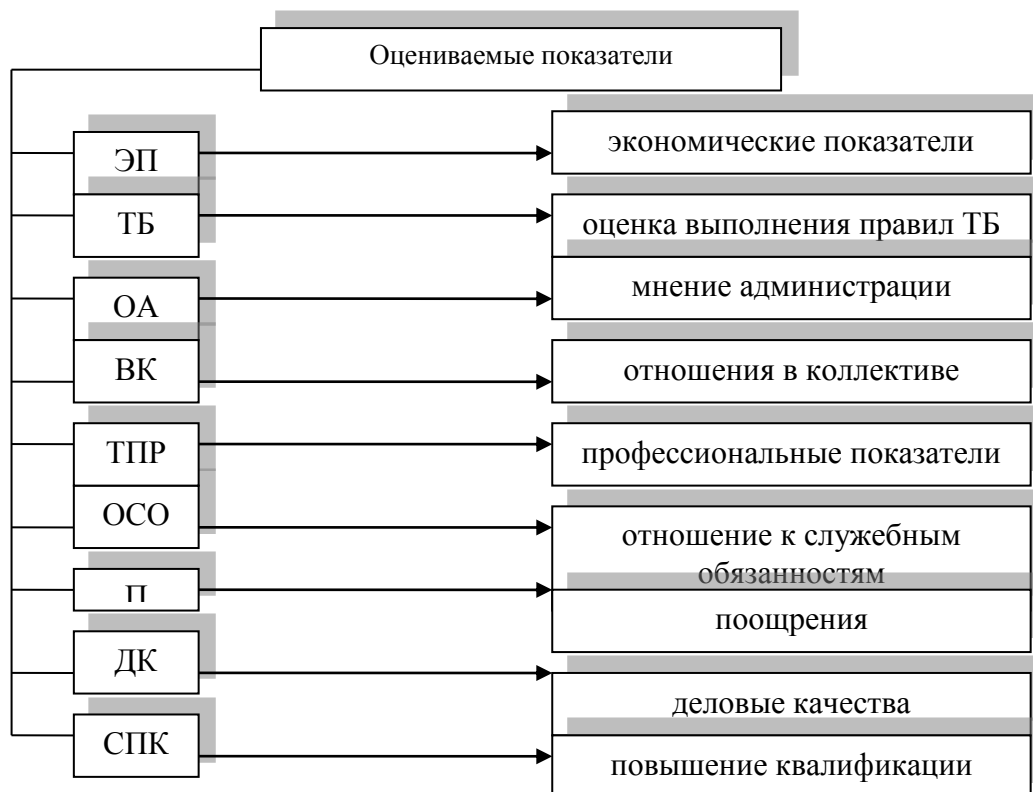


Рисунок 17 – Деловая оценка и ее показатели

Оценка персонала предприятия происходит при помощи опроса, а далее обработки полученной информации. В Таблице 7 приведён пример такой оценки персонала. В данной оценке объектом оценки выступает персонал, занятый в отделе экспертиз промышленной безопасности.

Сотруднику, в зависимости от полученной оценки, предлагаются различные варианты событий. Если же после оценки сотрудник получил значение коэффициента более 2, то предприятие предлагает ему их покинуть. Вариант с переобучением для повышения квалификации предлагается в случае, если коэффициент сотрудника составил от 1,5 до 2. Если же сотрудник получил значение коэффициента от 1 до 1,1, то ему предлагается

повышение по должности в случае наличия вакантных мест, либо же его заносят в кадровый резерв на повышение по должности.

Таблица 7 – Расчетные значения коэффициента соответствия должности персонала по предприятию, %

Границы коэффициента	2019г.	2020г.	2021г.	Изменения (+,-)		Прирост (%)	
				2019/2020г	2020/2021г	2019/2020	2020/2021г
2	0,5	0,52	0,59	0,02	0,07	4	13,5
1,5 - 2	4	5	5,2	1	0,2	25	4
1,1 – 1,5	82	83	84	1	1	1,2	1,2
1-1,1	13,5	11,48	10,21	-2,02	-1,27	-15	11,1
Итого	100	100	100	-	-	-	-

Результаты, которые были получены в процессе проведенного анализа, показывают на снижение качества кадров на предприятии. Так, доля сотрудников, получивших по итогам оценки неудовлетворительную оценку – 13,5%. Для сравнения в 2020 году данный показатель составлял 4%. Несмотря на то, что наблюдается сокращение темпов роста сотрудников, получивших удовлетворительно, сравнения результаты с 2019 годом можно сделать вывод, что они до сих пор остаются высокими.

Кроме того, стоит выделить, высокий рост сотрудников, получивших оценку «хорошо». Их количество в 2021 году выросло до 84%, по сравнению с 2019 годом, когда показатель составлял 82%. Вместе с тем, наблюдается снижение количества сотрудников, которые в предыдущие периоды получали оценку отлично.

Ухудшение качества работы персонала выявляет существование в структуре управления, просчетов, а также ошибок в обучении персонала кадровой службой. Это – один из важных компонентов эффективности использования труда персонала. К тому же было выявлено, что отсутствует контроль над результатами деловой оценки.

Важным компонентом эффективности использования труда персонала являются то, какие в каких условиях находятся сотрудники во время работы.

Для получения данных был проведен соответствующий опрос. Персоналу были заданы два вопроса:

- «С какими основными проблемами вы сталкиваетесь во время работы?»
- «Зависит ли оплата труда от ... (фактор)?».

Так, получая ответы на вопрос: «В чем больше всего неудовлетворены вы в решении социальных проблем», были получены следующие результаты (рис.18):

- уровень заработной платы – 83%;
- вопросы организационного характера – 68%;
- управление персоналом – 35%;
- социально-психологическая атмосфера – 80%;
- режим отдыха – 11%;
- медицинское страхование – 5%;
- дополнительная материальная помощь – 69%;
- не заинтересованность высшего менеджмента – 30%
- другое – 11%.

При ответе на вопрос: «Оплата труда зависит от ... (фактор):

- объем работы – 63%;
- уровень профессионализма, квалификационный уровень – 65%;
- инициатива – 23%;
- уровень дисциплины – 12%;
- существование «личной» преданности руководства – 39%;
- другие факторы – 12%.



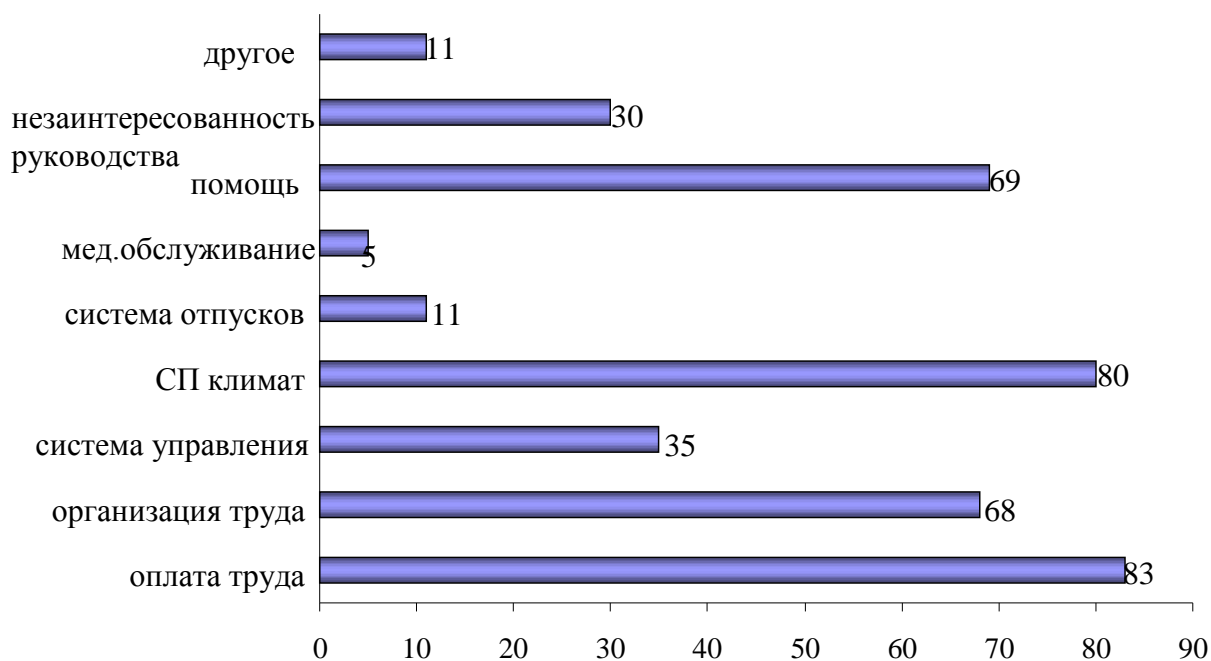


Рисунок 18 – Результаты ответа на вопрос: «С какими основными проблемами вы сталкиваетесь во время работы», %

По итогам результатов опроса можно сделать вывод, что условия труда персонала еще не достигли достойного уровня. В частности, можно отметить серьезную проблематику в системе мотивации персонала, морально-психологического климата в коллективе. Краткий анализ системы мотивации показал, что имеются проблемы в системе начисления премиальных выплат. Премии начисляются в зависимости от общей результативности предприятия без учета личного вклада – это обезличивает их применение. В этом аспекте необходимо корректировать работу и создавать систему, когда премиальные выплачиваются адресно.

По итогам проведенного исследования во втором разделе было сделано несколько выводов.

Проведенный анализ основных экономических показателей компании говорит о стабильной деятельности предприятия в организационно-экономическом направлении и финансово-хозяйственной части. Наблюдается рост финансовых показателей компаний (выручка, валовая и чистая прибыль) по итогам последних двух лет.

Предприятие ООО «Альмида» характеризуется полной комплектацией сотрудников, которые имеют необходимую квалификацию и соответствующий профессиональный уровень. Это позволяет предприятию выполнять все поставленные перед ним задачи.

Анализ эффективности использования труда персонала показал, что многие вопросы в этом аспекте говорят о достаточно низкой эффективности. В частности, об этом говорят показатели опережения темпов роста оплаты труда, по сравнению с производительностью, текучестью кадров, рентабельностью, деловой оценкой персонала и его развития, мотивации персонала.

### **3 Пути повышения эффективности труда персонала на предприятие ООО «Альмида»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала предприятия**

В процессе анализа эффективного использования труда персонала выявлены недостатки, которые требуют устранения за счет совершенствования процессов. С этой целью предлагаем провести следующие мероприятия:

- совершенствование системы мотивации персонала за счет введения в систему мотивации начисление премиальных выплат на основе грейдирования;
- совершенствование процесса проведения деловой оценки персонала на основе создания центра управления;
- формирование действенной системы обучения персонала посредством разработки алгоритма формирования действенной системы обучения;
- формирование действенной системы карьерного роста для каждого сотрудника за счет разработки индивидуальных планов карьерного роста.

Мероприятие 1 – Введение в систему мотивации начисление премиальных выплат на основе грейдирования.

В процессе анализа системы мотивации (СМ) персонала выявлено, что имеется проблематика в начислении премиальных выплат (ПВ), которая определяется отсутствием учета результативности каждого работника и выплата премий в общем порядке. Предлагаем ввести в СМ расчет ПВ на основе грейдирования. Это позволит выделить удельный вес вклада каждого сотрудника предприятия в общее повышение эффективности деятельности предприятия.

Для апробации предложения возьмем экономический отдел. Состав отдела приведен ниже в таблице 8 с указанием данных сотрудников и начисляемых им окладов. Данные таблицы будем рассматривать как базовые показатели для начисления премиальных выплат.

Таблица 8 – Состав отдела

№	ФИО	Должность	Оклад, руб.
1	Сотрудник 1	Старший менеджер	46000
2	Сотрудник 2	менеджер	38000
3	Сотрудник 3	менеджер	38000
4	Сотрудник 4	менеджер	27000
5	Сотрудник 5	менеджер	36000
6	Сотрудник 6	менеджер	27000
7	Сотрудник 7	Начальник отдела	53000
8	Сотрудник 8	Заместитель НО	53000
9	Сотрудник 9	Заместитель НО	53000
10	Сотрудник 10	Старший менеджер	49000

Затем формируем определяющие (ключевые) факторы необходимые для оценки каждой должности (табл.9) и производит расчеты по каждому компоненту (уровню). В таблице 9 выделены основные факторы с соответствующей поуровневой оценкой. Так, А составляет 1 балл, В составляет 2 балла и т.д. (С – 3 б., D– 4 б., Е – 5 б., F – 6 б.).

Таблица 9 – Компоненты баллов и факторов

Фактор оценки	Вес балла и его соответствие с учетом фактора						Значение фактора (5 балльная шкала)	Общий расчетный балл по каждому фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Начальник отдела								
Работа с личным составом	-	-	-	4	-	-	5	20
Ответственность	-	-	-	4	-	-	4	16
Инициатива и креативность	-	-	-	-	5	-	3	15
Управленческий опыт	-	-	-	-	5	-	4	20
Профессионализм	-	-	-	4	-	-	4	16

Продолжение таблицы 9

Фактор оценки	Вес балла и его соответствие с учетом фактора						Значение фактора (5 бальная шкала)	Общий расчетный балл по каждому фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Коммуникационная деятельность	-	-	3	-	-	-	5	15
Сложность действий в системе управления	-	-	-	4	-	-	5	20
Значение ошибок в ходе принятия неверных решений	-	-	-	-	5	-	5	25
Итого								147

Такая таблица распределения составляется для каждой должности в отделе. Общая сумма баллов по отделу составляет 1287. В качестве примера принимаем, что расчетный премиальный фонд составляет 100000 руб. Полученные данные позволят нам исчислить стоимость одного бала в рублях.

$$\text{СОБ} = \text{П} \div \text{ОЗ} \quad (1)$$

$$\text{СОБ} = 100000 : 1287 = 80 \text{ руб.},$$

где СОБ – стоимость одного балла;

П – премиальный фонд;

ОЗ – общая сумма баллов.

Далее для каждой должности, имеющейся в предприятии, можно рассчитать сумму ежемесячной премии (руб.):

- Начальник отдела –  $147 \times 80 = 11\,760$  руб.
- заместитель начальника отдела –  $137 \times 80 = 10\,960$  руб.
- заместитель начальника отдела –  $131 \times 80 = 10\,480$  руб.
- инспектор (2 единицы) –  $123 \times 80 = 9\,840$  руб.
- инспектор –  $116 \times 80 = 8\,800$  руб.
- инспектор –  $110 \times 80 = 8\,800$  руб.
- инспектор –  $106 \times 80 = 8\,480$  руб.

Полученные результаты используем для построения Таблицы 10.

Произведенные расчеты помогли выделить максимальный уровень премиальных, который предполагается для каждой должности на основании общего премиального фонда на отдел. Поэтому премиальные выплаты являются качественными элементами воздействия на сотрудников, что повышает эффективность не просто системы труда, а эффективность в целом деятельности предприятия.

Таблица 10 – Исчисление выплаты премии для сотрудников отдела

№	ФИО	должность	Стоимость балла	Сумма баллов	Итоговый результат(руб.)
1	Сотрудник 1	Старший менеджер	80	131	10480
2	Сотрудник 2	менеджер	80	123	9840
3	Сотрудник 3	менеджер	80	123	9840
4	Сотрудник 4	менеджер	80	116	9280
5	Сотрудник 5	менеджер	80	110	8800
6	Сотрудник 6	менеджер	80	106	8480
7	Сотрудник 7	Начальник отдела	80	147	11760
8	Сотрудник 8	Заместитель НО	80	147	11760
9	Сотрудник 9	Заместитель НО	80	147	11760
10	Сотрудник 10	Старший менеджер	80	137	10960

Итак, используя метод грейдирования, можно выделить максимальный размер премии. При этом не стоит забывать, что размер премии зависит от того, насколько продуктивную работу проделал сотрудник за определенный временной отрезок времени, в данном случае за месяц.

Далее, требуется внести изменения в Положение об оплате труда. Это мероприятие соответствует внесению изменений в расчет премиальных выплат. В соответствии с изменениями расчета, его особенности необходимо отразить в Положении об оплате труда персонала.

Необходимо сформировать систему оценки персонала для получения премиальных выплат. Система бальной оценки формируется на таких компонентах как производственная и общественная деятельность,

выполнение указаний вышестоящего руководства и функциональных подразделений предприятия, дисциплина труда. Максимальное количество баллов по всем показателям формируется исходя из 100.

Таким образом, получая общую оценку в 100 баллов, сотрудник имеет право претендовать на получение премии в полном объеме рассчитанной для его должности. Если оценка в баллах менее ста, значит уровень ПВ значительно меньше. Приведем пример на должности – Жукова О.Д. – старшего менеджера.

Например, старший менеджер в процессе деловой оценки получает 90 баллов. Приведем расчет премиальных выплат исходя из этих условий.

$$\text{РПВ} = (\text{МУП} \times \text{ОБ}) \div 100\% \quad (2)$$

$$\text{РПВ} = (9840 \text{ руб.} \times 90 \text{ баллов}) : 100\% = 8856 \text{ руб.}$$

где РПВ – расчетные премиальные выплаты;

МУП – максимальный уровень ПВ (расчетный);

ОБ – оценка в баллах.

Таким образом, выплата премий производится, основываясь на оценку, которая была получена сотрудником по результатам работы за определенный период. Такую систему выплаты можно считать справедливой, учитывающей вклад каждого сотрудника в общую результативность предприятия.

Мероприятие 2 - Создание центра управления.

Исходя из проведенной работы, можно сделать выводы об отсутствии фактического контроля по выполнению предложений, по деловой оценке, сотрудников предприятия, что говорит об организации бизнеса на высоком уровне и формальном оформлении результатов решений. В этой связи, предлагается в структуре предприятия создать центр управления для отслеживания результатов принимаемых решений. При этом, данная деятельность будет осуществляться на постоянной основе. Данный центр будет подотчетен руководству службы управления персоналом раз в три

месяца. Далее информация поступит генеральному директору. Рисунок 21 показывает усовершенствованную структуру деловой оценки сотрудников компании.



Рисунок 19 – Схема процесса деловой оценки персонала после усовершенствования

Новая схема процесса деловой оценки сотрудников позволит достичь следующего:

- организовать контроль над результатами деловой оценки персонала на протяжении периода, который будет устанавливаться каждому оцениваемому сотруднику;



- сформировать методологию проведения деловой оценки персонала, которая будет применяться дифференцировано к сотрудникам в зависимости от того, какую должность они занимают;
- деловая оценка персонала станет действенным фактором повышения эффективности использования труда персонала.

Мероприятие 3 – Разработка алгоритма формирования действенной системы обучения

Формирование действенной системы обучения. С этой целью предлагаем следующий алгоритм действий:

- совершенствование подсистемы обучения сотрудников через разработку мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры управления персоналом;
- создание коллектива наставников для обучения и подготовки персонала;
- создание материально-технической базы обучения персонала;
- формирование документации устанавливающей особенности работы наставников и их взаимодействия с подразделениями службы управления персоналом;
- разработка изменения в должностные инструкции;
- разработка учебных материалов и программ подготовки и переподготовки специалистов.

Мероприятие 4 – Разработка индивидуальных планов карьерного роста.

Наличие проблематики в управлении карьерой персонала предполагает поиск мероприятий по их совершенствованию.

В первую очередь предлагается составить план для каждого сотрудника по его карьерному росту. Под индивидуальным карьерным планом подразумевается достаточно гибкий инструмент, которые позволит удержать наиболее важных для организации сотрудников, и который подлежит коррекции по желанию сторон.

Перед тем как разрабатывать плановые мероприятия, направленные на формирование карьеры сотрудника, необходимо определить какие задачи ставит перед собой сотрудник и какие цели преследуются им в будущем.

При этом обеим сторонам необходимо прийти к компромиссу и согласовать будущие мероприятия. Поскольку развитие и реализация целей сотрудника должно соответствовать стратегическим целям и идеям компании и, при этом, должно удовлетворять личным потребностям сотрудника.

В Таблице 11 приведен пример индивидуального плана сотрудника, в частности приведен план карьерного роста менеджера отдела экономики. Составлен план мероприятий, которые позволят сотруднику с должности менеджера подняться до должности старшего менеджера.

Должность руководителя высшего звена включает в себя необходимость наличия управленческих навыков, а также наличия специальных знаний. В этой связи, при составлении индивидуального плана необходимо учесть вышеперечисленные условия, чтобы сотрудник мог занять более высокую должность.

Таблица 11 – План индивидуального карьерного роста старшего менеджера

Направления	Действия	Сроки	Выпол.
Развитие на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимо знать, как принимать ответственность, а также уметь рисковать при решении проблем, возникнувших на работе.</li> <li>- выделяя успешные и неудачные попытки влиять на сотрудников, следя за всеми ситуациями в повседневном рабочем процессе на постоянном уровне. Проанализировать причины неудачных попыток воздействия и развивать сильные качества, позволяющие успешно воздействовать.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>до конца года</li> <li>до конца года</li> </ul>	-
Специальные задания (проекты)	Провести встречи с сотрудниками, чтобы оптимизировать выработку премий, учитывая вклад каждого работника. Достигнуть согласования всех сотрудников новой оптимизационной системы.	до 30.01.2021	-

Продолжение таблицы 11

Направления	Действия	Сроки	Выпол.
Обучение на опыте других	Наблюдение за поведением руководителя, отметка его лидерских качеств, и поведенческих аспектов, которые позволяют ему влиять на коллектив. Учет факторов, которые определяют стиль его управления. Рассмотреть возможность применения данных методов в своей повседневной жизни.	в течение года	-
Поиск обратной связи	Обсуждение с первым руководителем компании своих лидерских качеств, потенциала и стиля. Корректировка своих качеств с учетом полученных от первого руководителя рекомендаций.	до 30.04.2021	-
Коучинг	1) подготовка с консультантом поуровневого описания компетенций «Коммуникативность» и профессионализм». Проведение своей оценки по данной компетенции. 2) Подготовка к совместным с консультантам выступлениям. Получение обратной связи касательно сильных, а также слабых сторон по данному направлению. 3) Проведение совместного анализа и формулирование рекомендаций, направленных на повышение эффективности собственных компетенций. Добиться измеримого прогресса (минимум – на 1 ур.) по компетенции «Коммуникативность и профессионализм»	в течение года	-
Самообучение	Майерс Д. «Социальная психология: Интенсивный курс: Секреты влияния мотивов и поступков, подчинения власти», Роберт Чалдини «Психология влияния»	в течение года	-
Тренинги и семинары	«Навыки разработки и принятия управленческих решений» «Искусство влияния» «Технология эффективных презентаций»	3-4 квартал 2021 года	-

Не стоит забывать обсуждать все организованные мероприятия со старшим менеджером, который отслеживает их достижения и устраняет выявленные недостатки. Индивидуальные планы развития карьеры, с одной стороны, положительно влияют на заинтересованность работников в том, чтобы качество выполнять свои обязанности. При этом с другой стороны, индивидуальные планы помогают руководству предприятия воздействовать на персонал, что, в свою очередь, приводит к повышению эффективности труда сотрудников.

В целом, делаем выводы, что построение индивидуального плана для карьерного роста позволяет придать мотивации сотрудника на повышение эффективности его деятельности в рамках работы его организации и достижение высокого уровня результативности. То есть достигается повышение эффективности труда персонала.

### **3.2 Оценка экономического эффекта предлагаемых мероприятий**

Экономический эффект от проведения мероприятий по совершенствованию эффективности использования труда персонала имеет прямую зависимость от того, умеет ли менеджмент компании находить оптимальный вариант сочетания применения потенциала работника и его человеческого потенциала. Это позволяет учитывать требования и самого сотрудника, и самого предприятия. Здесь говорится о том, что мероприятия имеют и экономический и социальный эффекты.

Достигнуть экономического эффекта возможно посредством более эффективного применения рабочего времени, увеличения уровня дисциплины в коллективе, увеличения творческой инициативы и повышения креативности в работе. Вышеперечисленное позволяет повысить доходность предприятия и укрепить его позицию на конкурентном рынке.

Исходя, из данных таблицы 12 делаем ряд выводов. В первую очередь необходимо отметить, что внедрение предлагаемых мероприятий в

проектном году позволит увеличить выработку на 161,6 тыс. руб. при темпах роста:

$$\text{Тр} = ((\text{П2} - \text{П1}) / \text{П1}) \times 100\% \quad (3)$$

$$\text{Тр.} = ((5600 - 5438,4) / 5438,4) * 100\% = 3\%$$

где,

Тр. – темп роста

П1 – показатель за 2019 год

П2 – показатель за проектный год

Рентабельность персонала возрастет на 33 процента за счет увеличения объемов продукции, приходящейся на каждый рубль, потраченный на оплату труда. Динамика изменения рентабельности труда в проектном году по сравнению с базовым периодом представлена на рисунке 20.

Таблица 12 – Изменение показателей работы предприятия и показателей эффективности использования труда персонала

Показатель	2019г.	Проектный год	Отклонения	
			абсол (тыс.руб.)	относит (%)
Выручка, тыс. руб.	3333730	3432829	99099	3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2944490	2825506	-118984	-4
Валовая прибыль (убыток) , тыс. руб.	389239	607323	218084	56
Чистая прибыль, тыс. руб.	133636	172830	39194	29,3
Рентабельность производства (%)	4,5	6,1	1,6	35,6
Рентабельность продаж (%)	4	5,1	1,1	27,5
Количество персонала, чел	613	613	-	-
Фонд оплаты труда	305434	305434	-	-
ВР (тыс.руб./чел.)	5438,4	5600	161,6	3
РТ	10,9	14,5	3,6	33

Выработка возрастает с 5438,4 тыс.руб./чел. до 5600 тыс.руб./чел. Темпы роста составляют 3 процента.

Также, можно подчеркнуть, что растет рентабельность предприятия, хотя этот показатель и является косвенным, но наглядно характеризует позитивные изменения. Так, рентабельность производства увеличивается на 1,6 пункта, а ее рост составляет:

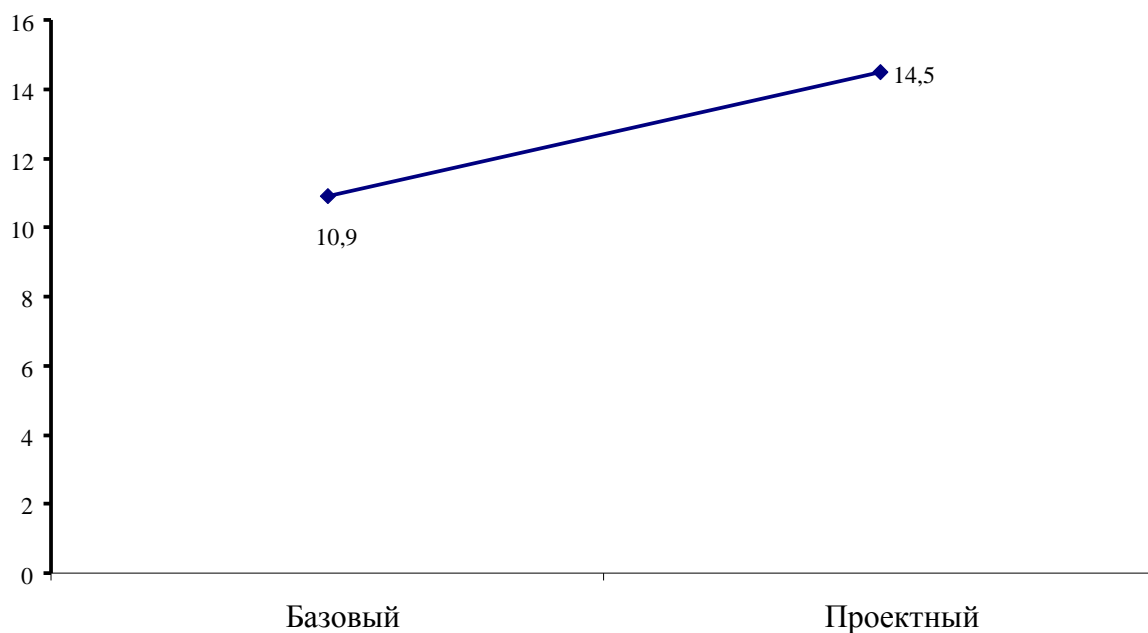


Рисунок 20 – Динамика изменения рентабельности труда в проектном году по сравнению с базовым периодом, %

$$R_{п} = ((C_{д} - C_{р}) \div C_{р}) \times 100\% \quad (4)$$

$$R_{п} = ((6,1 - 4,5) / 4,5) * 100\% = 35,6\%$$

где  $R_{п}$  - рентабельность производства

$C_{д}$  – совокупные доходы

$C_{р}$  – совокупные расходы

Рентабельность продаж тоже возрастает. Ее рост составляет по сравнению с базовым периодом 27,5 процента. Динамика изменения рентабельности производства и продаж отражена на рисунке 21.

При этом оценить уровень экономического эффекта достаточно тяжело. В этой связи, предлагается провести оценку экономического и социального эффекта через экспертную группу.

Для того чтобы выполнить эту задачу необходимо сформировать экспертную группу, в которой каждый эксперт проведет свою оценку, используя свое личное и субъективное мнение.

Количество экспертов в группе составляет 15 человек. В группу набраны специалисты, деятельность которых связана с социальными и экономическими подразделениями организации. Это сотрудники из кадровой службы, экономических служб, отделов из охраны труда.

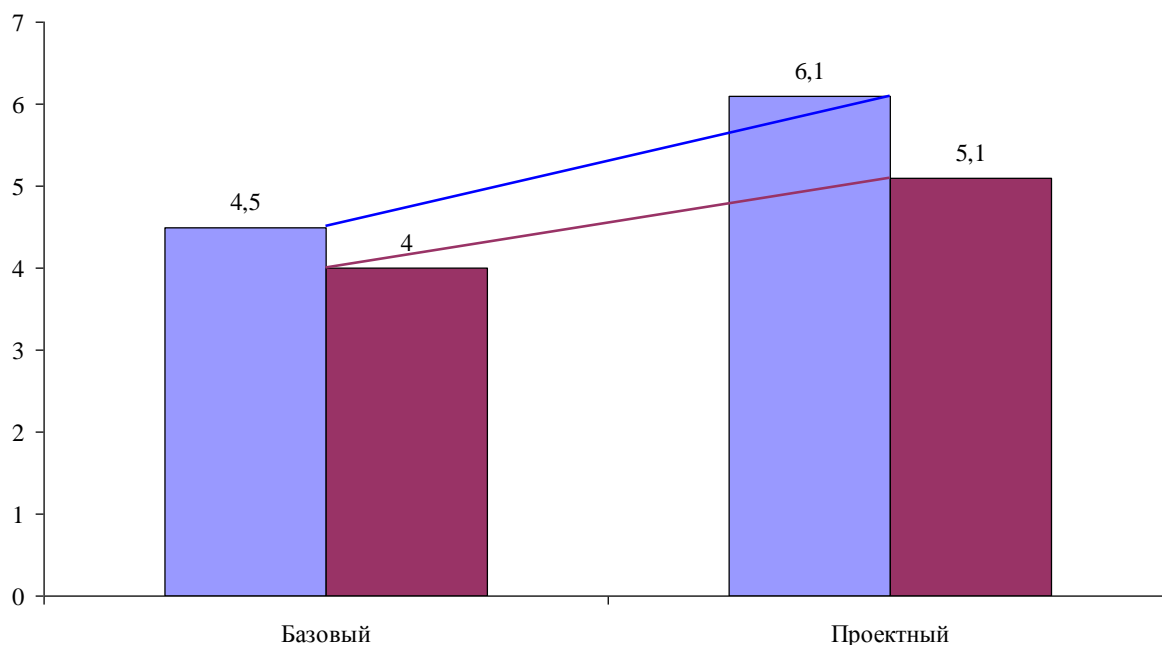


Рисунок 21 - Динамика изменения рентабельности производства и продаж в проектном году по сравнению с базовым периодом, %

Возраст сотрудников (колеблется от 30 до 40 лет), входящих в экспертную группу составляет в среднем 37 лет.

Состав экспертной группы:

- 4 эксперта из начальников отделов;
- 5 экспертов из заместителей начальников отделов;

- 4 человека из специалистов кадровой службы;
- 1 эксперт из отдела по охране труда;
- 1 человек является представителем ОТК.

Для проведения оценки эксперты будут задавать следующий вопрос: Будут ли являться эффективными мероприятия (социально-экономический аспект), которые предлагаются, чтобы повысить эффективность использования труда?

В качестве ответов представлены следующие варианты:

- да, имеют эффект;
- мероприятия малоэффективны;
- социально-экономический эффект отсутствует;
- не могу сказать с уверенностью.

Рисунок 22 отражает результаты работы экспертной группы.

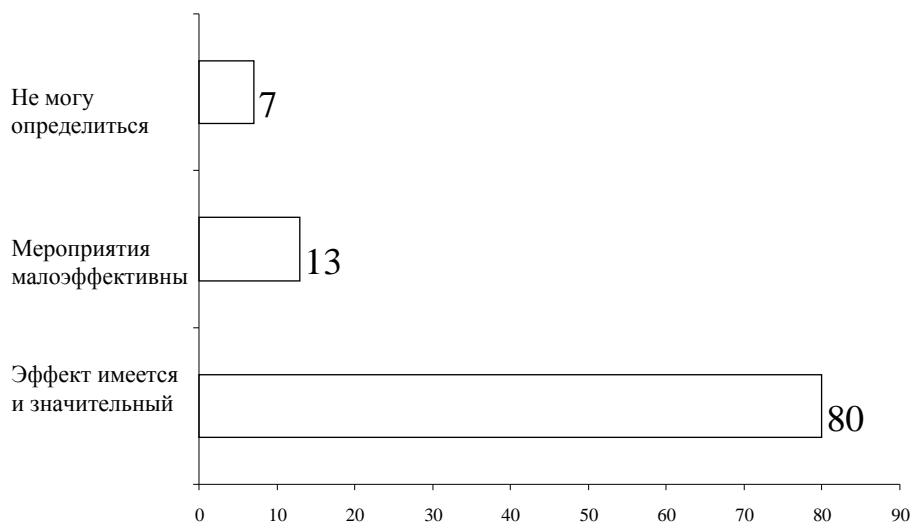


Рисунок 22 – Итоги опроса экспертной группы (человек)

По данным диаграммы, отраженной на рисунке 22 можно отметить, что:



- положительный ответ по первому вопросу получен от 12 человек из состава экспертной группы, что составляет 80% опрошенных;
- по второму вопросу по мнению 2 экспертов эффект от предлагаемых мероприятий незначителен (13%);
- отсутствие социального эффекта не подтвердил ни один из экспертов;
- затрудняется ответить на поставленные вопросы 1 эксперт или 7%.

В целом, рассматривая итоги проведенной работы экспертной группой, делаем вывод, что большая часть экспертов подтверждает существование значительного социально-экономического эффекта.

Таким образом, по результатам анализа третьего раздела бакалаврской работы можно сделать ряд выводов.

В процессе анализа эффективности использования труда персонала выявлены недостатки, которые требуют устранения за счет совершенствования процессов. С этой целью предлагаем провести следующие мероприятия:

- совершенствование системы мотивации персонала;
- совершенствование процесса деловой оценки персонала;
- формирование действенной системы обучения сотрудников;
- формирование действенной системы карьерного роста для каждого сотрудника.

Разработанные мероприятия, а также проведение оценки социально-экономического эффекта, показали, что данные мероприятия являются эффективными в части социально-экономического аспекта.

## Заключение

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов.

Актуальность темы исследования состоит в том, что персонал любого предприятия, помимо того, что является основным ресурсом компании, также является и самым сложным по уровню управления ресурсом. Связано это с тем, что в отличие от других ресурсов, материальных, сотрудники способны самостоятельно принимать решения и проводить оценку окружающей действительности и требований, которые предъявляются сотрудникам. Каждый сотрудник имеет свои интересы, и эти интересы могут не совпадать с интересами фирмы. Кроме того, персонал предприятия зависит от управленческого воздействия, при этом, определение реакции на такое воздействие очень сложное.

Поэтому для достижения бесперебойного обеспечения производственно-организационной деятельности любого предприятия необходимо сформировать соответствующие условия для того, чтобы эффективно использовать труд сотрудников – это является одной из основных задач современной организации.

В настоящее время большинство работодателей отмечают человеческие ресурсы, как наиболее важный фактор среди других видов ресурсов. Выполнение задач, поставленных перед компанией, ее производственно-коммерческая деятельность, во многом зависят от персонала компании.

Сотрудники, имеющие высокую квалификацию и соответствующие профессиональные характеристики, работая в условиях, где компания правильно мотивирует и стимулирует их, показывают высокие результаты и, тем самым, используют свою производительность для того, чтобы принести пользу предприятию. В этой связи, важно отметить, что высокая конкурентоспособность компании и устойчивая позиция компании на рынке напрямую зависит от правильно сформированной системы эффективного использования труда. Вместе с тем, правильно сформированная система

использования труда позволяет компании достичь своих целей и выполнить стратегические задачи.

Решив задачи бакалаврской работы, было выявлено то, что эффективность использования труда сотрудников является основной составляющей в экономико-организационной деятельности любой организации. Выявлена прямая зависимость успешности компании от уровня организации труда.

В целом, персонал можно определять как группу людей, которые осуществляют свою профессиональную деятельность в одной команде, отличающихся друг от друга такими параметрами как: личностные, профессиональные, должностные качества. Организованные в соответствии с замыслом вышестоящего руководства с учетом этих различий, реагировать на целевую направленность организации и повышать уровень ее конкурентоспособности.

Ранее считалось, что производительная деятельность персонала определяется уровнем потребления других ресурсов. В настоящее время человек напрямую влияет на эффективность использования ресурсов, что производственных, что материальных. Другими словами, персонал предприятия является человеческим ресурсом, эффективное использование которого находится в прямой зависимости от понимания его значения и влияния в деятельности по повышению конкурентоспособности предприятия на рынке. Персонал необходимо рассматривать как прибыль, как участников процесса формирования конечного результата.

В соответствии с текущим законодательством правовые нормы определяются с применением всех видов форм собственности в организации. Регулируют эти вопросы такие основные документы, как Конституция Российской Федерации, Гражданский и Трудовой кодексы Российской Федерации и др.

Эффективное использование труда можно определить по следующим критериям:

- высокое значение уровня производительности труда,
- стабильное значение показателя опережения, показывающее уровень превышения темпов роста показателя производительности труда, над темпом роста показателя заработной платы,
- уровень текучести кадров, не превышающий естественный уровень, эмоциональная удовлетворенность кадров условиями труда и рабочим местом,
- работа над повышением профессионального уровня и квалификации сотрудников, позитивная психологическая атмосфера.

Важно отметить, что показатели эффективности труда находятся в прямой зависимости от множества различных факторов и параметров предприятия. Немаловажное значение имеют специфика, отрасль, в которой осуществляет деятельность предприятие, и профессиональный уровень управленческого персонала.

Основой практической части исследования являются показатели предприятия ООО «Альмида» (юридический адрес: Московская область, г. Пушкино, Московский пр. 55). Предприятие является частью группы компаний «Меласай». Ключевым направлением деятельности предприятия является изготовление обуви. Вместе с тем, на регистрации находятся более 25 видов деятельности, используемые предприятием по необходимости.

Проведенный анализ основных экономических показателей компании говорит о стабильной деятельности предприятия в организационно-экономическом направлении и финансово-хозяйственной части. Наблюдается рост финансовых показателей компаний (выручка, валовая и чистая прибыль) по итогам последних двух лет.

В организации ООО «Альмида» работают сотрудники необходимого уровня квалификации, обладающие соответствующими профессиональными характеристиками. Это позволяет предприятию выполнять поставленные перед предприятием задачи в полном объеме.

Анализ эффективности использования труда персонала показал, что многие вопросы в этом аспекте говорят о достаточно низкой эффективности. Так, наблюдается превышение темпов роста фонда оплаты труда над средним уровнем заработной платы сотрудников на 4,4% (32,2 – 27,8) и 1,9% (29,7 – 27,8). То есть, в данной ситуации нарушается правило, согласно которому необходимо превышение темпов роста показателя труда над темпами роста показателя заработной платы.

Анализ затрат на персонал показал, что затраты растут, однако их рост превышает рост производительности труда, что отражает нерациональное использование финансовых ресурсов, направляемых на повышение эффективности работы персонала. То есть те же результаты деятельности предприятия могли быть достигнуты с меньшей затратой.

При оценке рентабельности предприятия в аспектах рентабельности продаж и рентабельности предприятия выявлено, что показатели рентабельности сигнализируют о снижении эффективности труда персонала.

О снижении эффективности использования труда персонала говорят высокие показатели текучести кадров. Текучесть в 2021 году – 9,5 %, что явно превышает принятый уровень. То есть с уверенностью можно отметить, что эффективность использования труда персонала еще находится на достаточно низком уровне.

Одним из аспектов эффективного использования труда персонала предприятия может служить показатели деловой оценки сотрудников предприятия. Рассматривая данные, можно отметить постепенное снижение качества персонала. Наблюдается рост работников, которые получили по итогам оценки неудовлетворительную оценку – 13,5%. Для сравнения в 2020 году данный показатель составил 4%. Несмотря на то, что наблюдается сокращение темпов роста сотрудников, получивших удовлетворительно, сравнения результаты с 2019 годом можно сделать вывод, что они до сих пор остаются высокими.

Кроме этого отмечается положительный рост сотрудников, которые получили оценку хорошо. Их количество в 2021 году составило 84%, тогда как в 2019 году данный показатель составлял 82%. Вместе с тем, наблюдается снижение количества сотрудников, которые в предыдущие периоды получали оценку отличное.

Ухудшение качества работы персонала выявляет существование в структуре управления, просчетов, а также ошибок в обучении персонала кадровой службой. Это – один из важных компонентов эффективности использования труда персонала. К тому же было выявлено, что отсутствует контроль над результатами деловой оценки.

Краткий анализ системы мотивации показал, что имеются проблемы в системе начисления премиальных выплат. Премии начисляются в зависимости от общей результативности предприятия без учета личного вклада – это обезличивает их применение. В этом аспекте необходимо корректировать работу и создавать систему, когда премиальные выплачиваются адресно.

Эффективность использования труда персонала предприятия зависит от его профессионально-квалификационных характеристик. Для начала необходимо отметить общее снижение количества персонала, прошедшего переподготовку и повышение квалификации. Так среди высшего руководящего состава этот компонент развития персонала не прошел никто. Среди руководителей среднего звена снижение значений данных показателей составляет 83,3% и 57,1%. Рассматривая рядовых сотрудников, также отмечается снижение участия персонала в таком направлении, как повышение квалификации и переподготовка кадров.

Анализируя данные можно отметить снижение участия персонала в повышении квалификационных характеристик на 50 процентов, а по вопросам переподготовки кадрового состава относительные показатели составляют 64,30 %. Также можно отметить снижение участия персонала в

программах развития, а именно участие в семинарах, конференциях и тренингах.

В целом проблематика эффективного использования труда персонала определяется такими показателями как: опережения темпов роста оплаты труда по сравнению с производительностью, текучести кадров, рентабельности, деловой оценки персонала и его развития, мотивации персонала.

Наличие проблем и недостатков предполагает поиск путей устранения проблем. С этой целью предлагаем провести следующие мероприятия:

- совершенствование системы мотивации персонала;
- совершенствование процесса проведения деловой оценки сотрудников;
- формирование действенной системы обучения персонала;
- формирование действенной системы карьерного роста для каждого сотрудника.

Предлагаемые разработанные мероприятия, а также анализ экономических и социальных эффектов показал, что предлагаемые меры эффективны в социальных и социально-экономических аспектах.

В целом, можно сделать вывод о том, что поставленная цель, подразумевающая исследование характерных особенностей повышения эффективности труда сотрудников предприятия, выявление проблем и разработка комплекса мер для решения выявленных проблем, была достигнута. Все поставленные в исследовании задачи были выполнены.

## Список используемой литературы

1. Белкова Е. А. Технологии управления развитием персонала: учебник: для обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Психология", "Менеджмент" / [Белкова Е. А., Грицай А. О., Карпов А. В. и др.]; под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. - Москва: Проспект, 2016. - 402 с.
2. Гладкова Л. А. Управление карьерой персонала: учебное пособие / Л. А. Гладкова, С. И. Морозова; М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации, Рос.гос. аграр. ун-т-МСХА им. К. А. Тимирязева. - Москва: Издательство РГАУ-МСХА, 2017. -161 с.
3. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 270 с.
4. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 249 с.
5. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ - Часть 1. (действующая редакция от 13.07.2018).
6. Данилина Е.И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. - М.: Дашков и К, 2016. — 208 с.
7. Духновский С. В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Духновский. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 245 с.
8. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. М.: ИД ФОРУМ:НИЦ ИН-ФРА-М, 2016. - 336 с.
9. Замбрицкая Е. С. Кадровый потенциал в системе управления и анализа эффективности деятельности организации / Е. С. Замбрицкая, Н. Е. Иванова, М. В. Павлухина; М-во образования и науки Рос. Федерации,



Магнитог. гос. техн. ун-т им. Г. И. Носова. -Магнитогорск: МГТУ, 2017. -57 с.

10. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. - 260 с.

11. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 168 с.

12. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО - Люберцы: Издательство Юрайт, 2016. - 244 с.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А.Я. Кибанова. 4-е издание, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. - 695 с.

14. Комарова Е.С. Совершенствование системы стимулирования персонала на современном предприятии / Е.С. Комарова, Т.А. Иваницева // Академический вестн. – 2015. – № 2. – С. 284-289.

15. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ)

16. Лапшова О.А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 406 с.

17. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.

18. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 467 с.

19. Пескова О.С., Борискина Т.Б., Юрова О.В. Современные методы и технологии контроллинга, аудита, оценки и аттестации в кадровом менеджменте. - Волгоград: ВолгГТУ, 2017. — 144 с.

20. Столяров Г. В. Кадровый менеджмент: учебное пособие / Г. В. Столяров. - Брянск: БГУ, 2016. -153 с.
21. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред.от 05.10.2018)
22. Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 N 82-ФЗ ((ред. от 19.12.2016) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант-Плюс».

## Приложение А

### Показатели деловой оценки

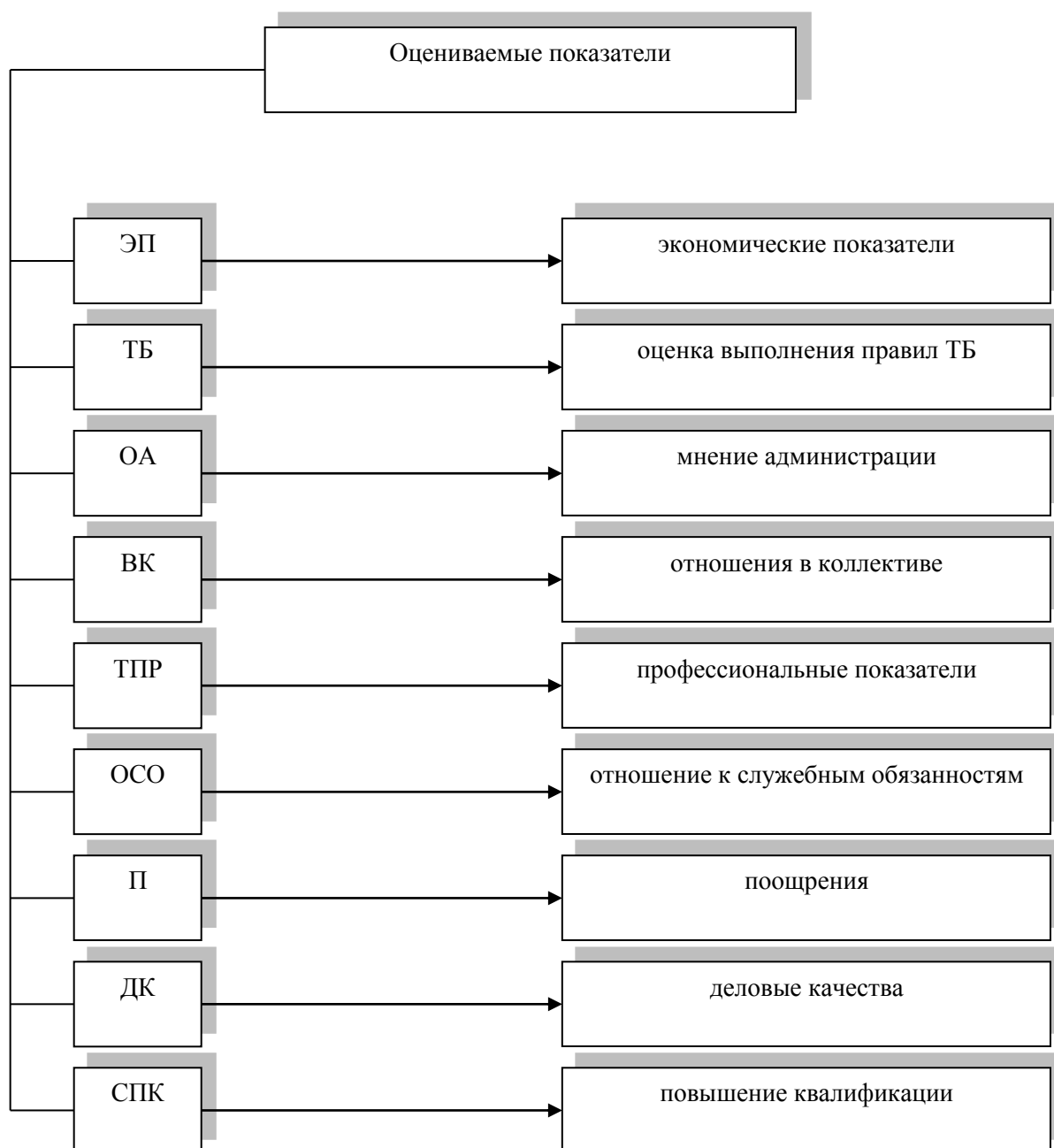


Рисунок А.1 - Показатели деловой оценки

## Приложение Б

### Результаты ответа на вопрос: «Какие основные проблемы сопровождают вас в деятельности организации», %

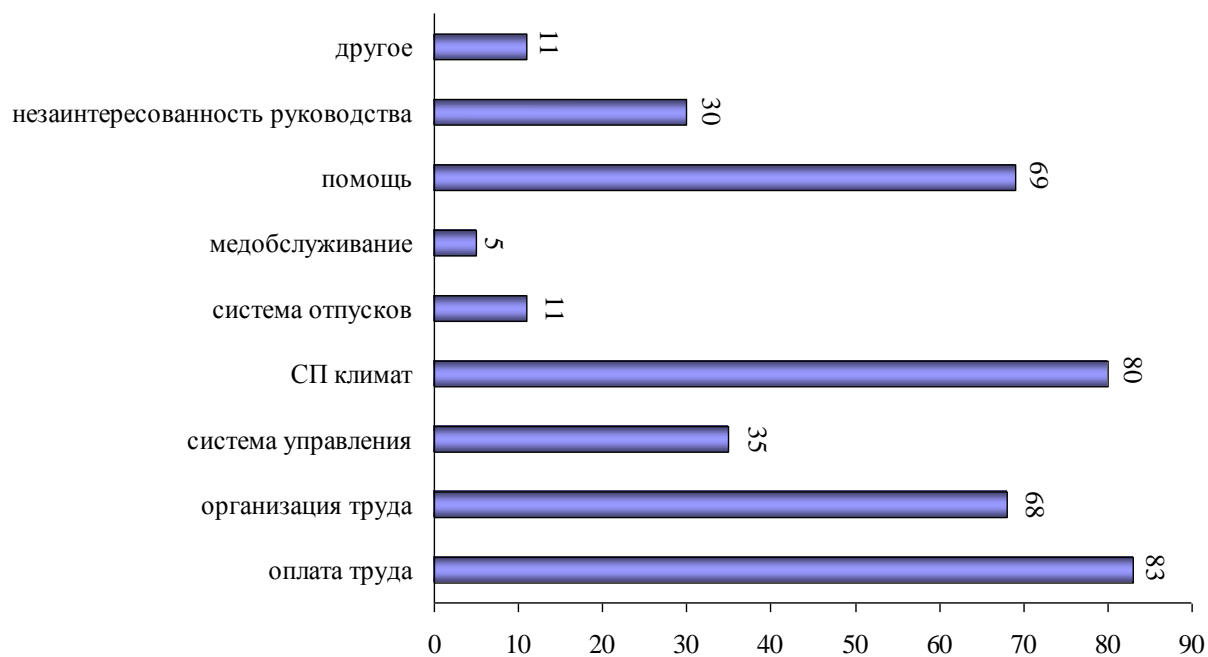


Рисунок Б.1 – Результаты ответа на вопрос

- ЗП – 83%;
- организационные вопросы – 68%;
- УП – 35%;
- социально-психологический климат – 80%;
- режим отдыха – 11%;
- медицинское страхование – 5%;
- дополнительная материальная помощь – 69%;
- не заинтересованность высшего менеджмента – 30%
- другое – 11%.

## Приложение В

### Результаты ответа на вопрос «Существует ли зависимость оплаты труда от: ...», %

При ответе на вопрос: «Существует ли зависимость оплаты труда от», получены следующие результаты:

- объемов работ – 63%;
- от профессионально-квалификационных характеристик – 65%;
- от инициативы – 23%;
- от уровня дисциплины – 12%;
- от «личной преданности» руководству – 39%;
- другое – 12%.

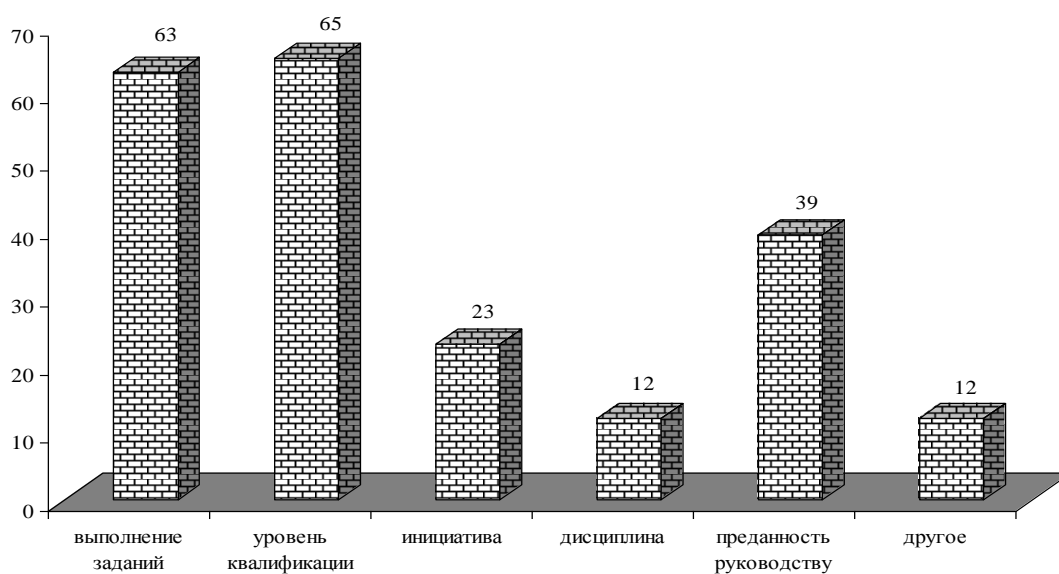


Рисунок В.1 – Результаты ответа на вопрос