

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

Студент

А.И. Жилочкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент М.В. Боровицкая

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

Тольятти 2022

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил студент: А.И. Жилочкина.

Тема работы: Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

Целью бакалаврской работы является анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования в ООО «Ритейл групп», а также разработка мероприятий.

Объектом работы является организация ООО «Ритейл Групп». Предметом исследования является обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды и публикации отечественных и зарубежных ученых. В процессе исследования использовались методы логического анализа, сравнения, обобщения, определения, а также метод индукции и дедукции, вертикального и горизонтального анализа, а также экономико-статистический и расчетно-аналитический методы.

Практическая значимость работы выражается в том, что ее материалы могут быть использованы в деятельности организации ООО «Ритейл Групп», а также при подготовке практических занятий, семинаров, конференций, а также в дальнейшем при написании научно-исследовательских работ в области менеджмента организаций.

Общий объем работы, без приложений 63 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 24, рисунков - 7.

## Содержание

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                                                                        | 4  |
| 1 Теоретические основы обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования .....          | 6  |
| 1.1 Понятие и сущность трудовых ресурсов .....                                                                        | 6  |
| 1.2 Методы оценки обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов .....                                | 10 |
| 2 Анализ обеспеченности организации ООО «Ритейл Групп» трудовыми ресурсами и эффективности их использования .....     | 20 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Ритейл Групп» .....                                  | 20 |
| 2.2 Оценка эффективности обеспечения и использования трудовых ресурсов ООО «Ритейл Групп» .....                       | 24 |
| 3 Основные направления повышения эффективности обеспечения и использования трудовых ресурсов ООО «Ритейл Групп» ..... | 41 |
| 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения и использования трудовых ресурсов организации ..... | 41 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....                                                               | 52 |
| Заключение .....                                                                                                      | 58 |
| Список используемой литературы .....                                                                                  | 61 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс .....                                                                               | 64 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах 2021г. ....                                                               | 66 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах 2020г. ....                                                               | 67 |

## **Введение**

Подъем экономики, повышение эффективности производства, устойчивый экономический рост связан с использованием трудовых ресурсов. Трудовыми ресурсами принято считать главную производительную силу общества, к которым относится трудоспособное население, обладающее физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для осуществления процесса производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере. Качество трудовых ресурсов характеризуется общей и профессиональной трудоспособностью, а также трудовым потенциалом работников.

В современных условиях существует необходимость использования активной кадровой политики, которая предусматривает наличие в организации эффективной программы управления развитием трудового потенциала и является основанием для ее гармоничного функционирования. Несоответствие уровня развития трудового потенциала предприятия потребностям его эффективного функционирования является серьезной проблемой. Должное развитие трудового потенциала организации возможно только в условия грамотного управления персоналом. Все это подтверждает актуальность темы бакалаврской работы.

Теоретико-методологические аспекты исследования системы управления кадровым обеспечением организации рассмотрены в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как: А.Ю. Амосова, М. Армстронга, Н.И. Верхоглядова, М. Генкина, А.М. Колотая, О.В. Крушельницкой, Е.В. Лапина, Ю.Г. Одегова, В.И. Хомякова, И. Бакума, С. Радько, И.И. Мазура, В.Д. Шапиро и других. Однако, несмотря на значительный круг научных исследований, определена нами проблема совершенствования системы управления кадровым обеспечением предприятия, является недостаточно исследованной и требует уточнения и развития в современных условиях.

Вышесказанное делает тему, выбранную для исследования актуальной, интересной и полезной для изучения, как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Целью бакалаврской работы является анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования в ООО «Ритейл групп», а также разработка мероприятий.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность трудовых ресурсов;
- рассмотреть методы оценки обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов;
- представить организационно-экономическую характеристику организации ООО «Ритейл Групп»;
- оценить эффективность обеспечения и использования трудовых ресурсов ООО «Ритейл Групп»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности обеспечения и использования трудовых ресурсов организации.

Объектом работы является организация ООО «Ритейл Групп». Предметом исследования является обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды и публикации отечественных и зарубежных ученых. В процессе исследования использовались методы логического анализа, сравнения, обобщения, определения, а также метод индукции и дедукции, вертикального и горизонтального анализа, а также экономико-статистический и расчетно-аналитический методы.

Практическая значимость работы выражается в том, что ее материалы могут быть использованы в деятельности организации ООО «Ритейл Групп», а также при подготовке практических занятий, семинаров, конференций, а также в дальнейшем при написании научно-исследовательских работ в области менеджмента организаций.

# 1 Теоретические основы обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

## 1.1 Понятие и сущность трудовых ресурсов

Предприятие, как экономический субъект, может осуществлять свою хозяйственную деятельность только благодаря использованию различного вида экономических ресурсов.

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



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

По мнению Н.Л. Зайцева, «трудовые ресурсы понимаются как некое определенное сочетание характеристик, свойств и качеств индивидуума, при применении которых проявляются способности к определенному роду деятельности. Вместе с этим необходимо отметить, что рассматривать обозначенное понятие возможно относительно отдельно взятого субъекта хозяйствования, а также в региональном разрезе или на уровне всей страны» [22, с. 263].

Трудовые ресурсы в себя включают «определенные способности, потенциальные возможности отдельно взятого работника относительно осуществляемых им видов деятельности, в том числе, умственной, физической и эмоциональной направленности. Все эти составляющие влияют на уровень эффективности включения работника в производственный процесс предприятия или производственного подразделения» [14, с. 263].

По мнению многих авторов, как например, Заковоротный В.Л., Флек М.Б., Угнич Е.А., «понятие трудовых ресурсов относится к новому направлению в отечественной теории экономики. Теория и сущность данного термина возникла в связи с развитием рыночных отношений в нашем государстве и выходом его на международный уровень. При этом, особо значимой составляющей внутреннего механизма предприятия является его кадровый состав. Кадры на каждом предприятии обладают присущими только им особыми характеристикам, к которым можно отнести совокупность имеющихся знаний, опыт профессиональной деятельности, текущее состояние здоровья. Важным является возможность кадрового состава гибко реагировать и воспринимать различные изменения в осуществлении производственного процесса на предприятии» [15, с. 87].

По мнению В.А. Складневская, «развитие любой компании на текущей ступени развития экономики напрямую зависит от внедрения инноваций в процессе ее деятельности. Именно здесь основой являются творческие способности работника организации, его интеллект, предприимчивость, нестандартное мышление и нахождение решений в любых ситуациях,

отличающихся от общепринятых подходов. Однако уровень знаний и общего кругозора персонала в решении таких задач также играет основную роль. Также элементами такой деятельности является качественно построенная система информации и тщательно выстроенное взаимодействие инноваторов. Исходя из этого, человеческие способности выступают основным капиталом любой компании. Ключевое значение трудовых ресурсов отражается именно в направлении творчества, тогда как техника, фонды, иные средства производства выступают в нестандартной для себя роли сопутствующих средств» [29, с. 126].

Основателями и основными исследователями категории трудовых ресурсов выступают Г. Беккер и Т. Шульц. «Первый рассматривал понятие человеческий капитал в виде совокупности определенных знаний, навыков, и умений конкретного индивидуума. По определению второго – это возможность приобретения человеком определенных ценных профессиональных качества, усиленных соответствующими вложениями. Как видно, представленные определения имеют принципиальные и значимые отличия. Но в то же время эти авторы показывали ценность и значимость трудовых ресурсов и отождествляли его стоимость со стоимостью материальных ресурсов. Для них и человеческие, и материальные ресурсы одинаково значимы и важны в процессе производства совокупного общественного продукта» [3, с. 90].

Г. Беккер, в дальнейших своих трудах развивал свою теорию, и предложил «разделить понятие трудовых ресурсов на две составляющих: это общий человеческий капитал и специфический. Общий человеческий капитал характеризуется общепринятыми знаниями и умениями конкретного человека. Специфический человеческий капитал может иметь ценность для отдельно взятого предприятия, отрасли и вида профессиональной деятельности. С позиций работодателя инвестирование в человеческий капитал является довольно рискованным делом, так как работник, получив определенный профессиональный багаж может стать работником совсем

другой, в большинстве случаев конкурирующей организации. На предприятиях в последнее время менеджментом разрабатываются мероприятия, которые позволяют защищать работников от переманивания» [4, с. 96].

А.Р. БайчEROва в своих трудах излагает свою позицию, содержащую положения авторской концепции символического трудовых ресурсов. Основой этой концепции является следующее: «знания и умения, которые приобретает работник, можно считать неисчерпаемыми. Но в то же время и знания, и умения открыты и доступны к получению без каких-либо ограничений бесконечному числу желающих обладать ими» [2].

Трудовые ресурсы тесно связаны с понятием «трудовой капитал». Под трудовым капиталом понимается набор знаний, умений и способностей людей, обеспечивающий развитие и материальное благополучие общества, территории проживания. Таким образом, можно представить следующую структуру трудового капитала (рисунок 2).



Рисунок 2 – Структура трудового капитала

Творческие способности человека позволяют разрабатывать новые идеи, внедрять инновации. Также они характеризуют возможности человека развиваться и обучаться самостоятельно. С ними связывают получение новых знаний, опыта, навыков и активную позицию человека по их актуализации.

Здоровье человека определяет его физическое состояние, если вернуться к понятию капитала, то данная категория определяет срок службы

такого актива компании как человек. Поэтому его физическое и, кроме того, эмоционально-психологическое состояние крайне важны для оценки качества человеческого капитала [11].

Определенные нормы поведения, принципы и ценности, присущие человеку вследствие его развития, воспитания и образованности формируют культурно-нравственный капитал [30].

Человеку необходимо определение себя в социуме, это усиливает его способности, выявляет наиболее сильные стороны. При отождествлении себя частью общества, человек получает дополнительную заинтересованность в достижении лучших результатов. К тому же он получает определенную информацию при принадлежности к какой-либо группе, это дает возможность развиваться и получать новые навыки и умения.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно заключить следующее. Положения рассмотренной теории человеческого капитала обусловили формирование очередного этапа в развитии экономических, политических, социальных и педагогических взглядов на индивидуума. Рост человеческого капитала является важной стратегической задачей любого руководителя для обеспечения конкурентоспособности компании.

Трудовые ресурсы тесно связаны с понятием «трудовой капитал». Под трудовым капиталом понимается набор знаний, умений и способностей людей, обеспечивающий развитие и материальное благополучие общества, территории проживания.

## **1.2 Методы оценки обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов**

Эффективность использования трудовых ресурсов как фактор обеспечения экономической безопасности организации, измеряется в том, насколько качественно и объемно, выполняет команда те или иные свои функции и задачи. Оценка эффективности персонала характеризуется двумя

показателями экономический показатель; социальный показатель.

«Для успешного выполнения стратегических задач в области эффективности управления персоналом как фактора обеспечения экономической безопасности организации первостепенное значение имеет изучение факторов, влияющих на производительность труда, своевременное и полное использование резервов роста и совершенствование на базе этого научно обоснованной системы анализа и планирования производительности труда и оценки эффективности управления персоналом как фактор обеспечения экономической безопасности организации» [18, с. 88].

«Высокие темпы роста эффективности управления персоналом, в целом, и производительности труда, в частности, обеспечиваются научно обоснованным использованием всего комплекса факторов, влияющих на эффективность управления персоналом как фактор обеспечения экономической безопасности организации» [5, с. 70].

«Для анализа движения кадров в компании используются различные относительные и абсолютные показатели, помогающие принимать управленческие решения» [19, с. 88] (таблица 1).

Таблица 1 – Критерии и показатели оценки обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов

| Показатель                               | Формула расчета                                                                                                                                                                        | Пороговое значение |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Коэффициент оборота по приему персонала  | $\text{«Коп} = \text{Чпр} / \text{Чс} \times 100\%,$<br>где Чпр – число принятых работников за отчетный период<br>Чс - средняя за период списочная численности работников» [12, с. 88] | $\leq 50\%$        |
| Коэффициент оборота по выбытию персонала | $\text{Кв} = \text{Чв} / \text{Чс} \times 100\%,$<br>где Чв -число выбывших за отчетный период<br>Чс - средняя за период списочная численности работников                              | $\leq 40\%$        |
| Коэффициент постоянства кадров за период | $\text{«Кпост} = 1 - \text{Кв},$<br>Кв - коэффициент оборота по выбытию персонала» [12, с. 88]                                                                                         | 100%               |
| Коэффициент стабильности кадров          | $\text{Кп} = 1 - \text{Кт},$<br>где Кт - коэффициент текучести кадров                                                                                                                  | 100%               |

Продолжение таблицы 1

| Показатель                                                           | Формула расчета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Пороговое значение            |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Коэффициент текучести кадров                                         | $K_{тек} = \frac{\text{Чув}}{\text{Чс}} \times 100\%$ ,<br>где Чув – число уволенных.                                                                                                                                                                                                                                                                      | от 2% до 10%                  |
| Коэффициент образованности                                           | $K_o = \sum B_i \times N_i / N_p$ ,<br>где $B_i$ – балл соответствующий, определенному уровню образованности<br>$N_i$ – количество специалистов, имеющих определенный уровень образованности;<br>$N_p$ – общее количество человек.                                                                                                                         | 100%                          |
| Уровень укомплектованности кадров                                    | $\langle Q_s = K_p / C_{рч} \times 100\%$<br>где $K_p$ — количество необходимого персонала (по ресурсному плану или штатному расписанию);<br>$C_{рч}$ — средняя численность персонала за отчетный период» [23, с. 89].                                                                                                                                     | 100%                          |
| Доля оплаты труда в структуре общих расходов организации             | $U_{вот} = \text{ФОТ} / \text{Ио} \times 100\%$<br>где ФОТ – фонд оплаты труда<br>Ио – общие расходы организации                                                                                                                                                                                                                                           | $\geq 50\%$                   |
| Уровень автоматизации труда                                          | $\langle U_{дат} = K_{ар} / (K_{ар} + K_{рр}) \times 100\%$<br>где $K_{ар}$ -количество автоматизированных работ;<br>$K_{рр}$ - количество ручных работ» [23, с. 89].                                                                                                                                                                                      | от 70%                        |
| Удельный вес работников, не имеющих нарушения по трудовой дисциплине | $U_{дон} = K_{нн} / \text{Чс} \times 100\%$ ,<br>где $K_{нн}$ – количество работников, не нарушавших трудовую дисциплину;<br>$\text{Чс}$ – общая численность работников.                                                                                                                                                                                   | $\geq 90\%$                   |
| Производительность труда                                             | Формулы представлены ниже                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                             |
| Индекс производительности труда                                      | $\langle \Delta \text{ПТ} = [(B_o - B_b) / B_b] \times 100\%$ ,<br>где $B_o$ – выработка продукции в отчетном периоде;<br>$B_b$ – выработка продукции в базисном периоде; $T_{ро}$ – трудоемкость продукции в отчетном периоде;<br>$T_{рб}$ – трудоемкость продукции в базисном периоде;<br>ПТ — индекс производительности труда в процентах» [23, с. 89]. | Зависит от сферы деятельности |
| Зарплатоотдача, руб.                                                 | $Z_o = B_p / \text{ФОТ}$ ,<br>где $B_p$ — стоимость объема выпущенной продукции;<br>ФОТ — фонд зарплаты.                                                                                                                                                                                                                                                   | $\geq 100\%$                  |
| Зарплатоемкость, руб.                                                | $Z_e = \text{ФОТ} / B_p$ ,<br>где ФОТ — фонд зарплаты;<br>$B_p$ — стоимость выработанной продукции.                                                                                                                                                                                                                                                        | $\leq 100\%$                  |
| Индекс заработной платы                                              | $I_z = 31 / 32$ ,<br>где 31 — заработная плата отчетного периода;<br>32 — заработная плата базисного периода.                                                                                                                                                                                                                                              | Зависит от сферы деятельности |

«Один из таких относительных показателей – коэффициент оборота по приему работников. Данный показатель позволяет определить удельный вес принятых на работу сотрудников, к среднему списку уже работающих в компании в анализируемом периоде» [24, с. 58].

«Рассчитав коэффициент оборота по приему работников за разные периоды, можно проследить, как меняется ситуация в целом по компании или по отдельным ее подразделениям. Анализ данного показателя позволяет кадровой службе предприятия своевременно разработать комплекс мер по снижению текучести, мотивации сотрудников, передвижению сотрудников внутри компании.

Коэффициент оборота по выбытию характеризует интенсивность процесса увольнения сотрудников на предприятии и показывает удельный вес уволенных общей структуре персонала» [23, с. 89].

Профессиональный состав кадров, показывает количество персонала имеющих стаж более 4 лет, и при оказании услуг учитывается количество претензий.

«Коэффициент текучести кадров характеризуется движением рабочей силы на предприятии, демонстрирующий частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Как правило, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация в компании.

Образовательный состав персонала отражает соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала предприятия. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние кадровой безопасности и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций, и, как следствие, повышение уровня кадровой безопасности» [2, с. 26].

Следующий критерий, по которому можно оценить уровень кадровой безопасности – это укомплектованность кадрами [31].

«Организация должна располагать необходимым числом специалистов, обладающих соответствующим образованием, имеющих квалификацию, профессиональную подготовку, обладающих знаниями и опытом, необходимыми для выполнения возложенных на них обязанностей, в соответствии со штатным расписанием организации» [26, с. 88].

Специалисты должны проходить аттестацию и курсовую переподготовку в порядке и сроки, установленные локальными нормативными актами предприятия, разработанными в соответствии с законодательством Российской Федерации. При предоставлении услуг специалисты предприятия должны проявлять к получателям услуги профессиональную компетентность.

Если коэффициент укомплектованности кадров составляет 100%, это свидетельствует о высоком уровне кадровой составляющей экономической безопасности организации, снижение показателя на 5-10%, свидетельствует об ослаблении уровня кадровой составляющей экономической безопасности.

«Удельный вес расходов на повышение квалификации персонала в объеме общих издержек отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит предприятие на персонал, тем выше его приверженность к организации, что отражается и на уровне кадровой безопасности» [25, с. 27].

«Уровень удовлетворенности оплатой труда относится к показателям качества мотивационной системы в организации. Как правило, чем выше удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз кадровой безопасности [27].

Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек предприятия равен отношению фонда оплаты труда к общим издержкам предприятия. Для оптимального уровня кадровой безопасности данный индикатор должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал» [28, с. 14].

«Уровень автоматизации труда характеризуется долей сотрудников, занятых ручными работами. С точки зрения кадровой безопасности, чем

выше уровень ручного труда на предприятии, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Этот индикатор является наиболее показательным, поскольку является отражением не только трудового поведения работников, но и их личностных характеристик и отношения к предприятию. Чем меньше сотрудников, нарушающих правила, нормы и традиции предприятия, тем выше уровень кадровой безопасности» [35, с. 123].

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

«Показатели выработки за единицу времени, определяют, как:

– среднегодовая выработка одним работником или рабочим:

$$V_{\text{сг}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}}, \quad (1)$$

– выработка среднедневная:

$$V_{\text{дн}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Дн}}, \quad (2)$$

– выработка среднечасовая:

$$V_{\text{час}} = \frac{\text{ТП}}{\text{Тчас}}, \quad (3)$$

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

ТП – объем произведенной за год продукции,

Ч – среднесписочная численность рабочих или работников,

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

$D_n$  – количество отработанных человеко-дней, за год,  
 $V_{\text{час}}$  – среднечасовая выработка одним работником (рабочим),  
 $T_{\text{час}}$  – количество отработанных за год человеко-часов» [6, с. 174].

«Выработка – это прямой показатель производительности труда. Расчет выработки производится в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. Наиболее реальными измерителями производительности труда являются измерители в натуральных или условно-натуральных показателях выработки» [20, с. 176].

«Показатели выработки характеризуются различными факторами. По данным факторам составляется мультипликативная факторная модель среднегодовой выработки рабочих, по формуле 4:

$$V_{\text{сг. раб.}} = T_{\text{час}} \cdot D_{\text{раб}} \cdot V_{\text{час}}, \quad (4)$$

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

$D_{\text{раб}}$  – удельный вес рабочих в общей численности персонала» [8, с. 88].

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

Выработка в натуральном или стоимостном выражении – это отношение стоимости валовой продукции (ВП) или товарной (ТП), произведенной в определенный период времени и подразделяется (на декады, месяца, квартала, года) к среднесписочной численности работников промышленно-производственного персонала ( $Ч_{\text{ппп}}$ ) по формуле 5:

$$V_{\text{РППП}} = \frac{ВП(ТП)}{Ч_{\text{ППП}}}, \quad (5)$$

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

$Ч_{\text{штп}}$  – среднесписочная численность работников за этот же период;

$T$  – затраты рабочего времени за этот же период, чел.- часов (чел. – дней)» [21, с. 174].

«Показатель трудоемкости дает возможность оценить на разных этапах производства, эффективность затрат на рабочую силу, участвующей в производстве конкретной продукции, не только для всего предприятия, но на конкретном рабочем месте, участке или в цехе, что нельзя сделать при помощи показателя выработки, который рассчитывается в стоимостном выражении» [1, с. 109].

«Трудоемкость, которая отражает количество отработанного рабочими или работниками человеко-часы на единицу продукции определяется по формуле 6:

$$T_e = \frac{T_{\text{час}}}{T_{\text{п}}}, \quad (6)$$

где  $T_e$  – трудоемкость продукции.

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

$$T_e = \frac{\text{ч}}{T_{\text{п}}}, \quad (7)$$

Производственную трудоемкость ( $T$ ) рассчитывается по формуле 12:

$$T_{\text{пр.}} = T_{\text{техн.}} + T_{\text{об.}} \quad (8)$$

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

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

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

$$T_{\text{п}} = T_{\text{техн.}} + T_{\text{об.}} + T_{\text{у}} \quad (9)$$

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

«На практике количественная оценка трудового потенциала производится лишь в части таких составляющих как пол, возраст, состояние здоровья, уровень образования.

- численность персонала, чел.;
- эффективность использования рабочего времени, %;
- выработка продукции на одного работника, руб.;
- доля ППП в общей численности персонала, %;
- средний возраст и средний стаж работы на предприятии;
- средний уровень образования, средний разряд ППП;
- коэффициент текучести кадров.

Решение задач рационального использования трудового потенциала является одним из наиболее важных направлений политики сельскохозяйственной организации. Это в свою очередь подталкивает к выбору наиболее эффективных управленческих воздействий [32].

Кадровый потенциал характеризуется обеспеченностью предприятия работниками, обладающими познавательными способностями, профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для ее эффективного функционирования» [10, с.22].

«Профессиональный потенциал определяется профессиональной структурой коллектива предприятия, связанной с изменениями в содержании труда под влиянием НТП, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций.

Квалификационный потенциал определяется качественными изменениями в коллективе предприятия (рост умений, знаний, навыков) и отражает изменения в личностной составляющей трудового потенциала.

Организационный потенциал характеризуется эффективностью функционирования трудового коллектива как системы и каждого работника в отдельности и находит свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом» [23, с. 89].

В настоящее время принято выделять три основные системы критериальных показателей эффективности трудового потенциала:

- система, основанная на конечных результатах деятельности предприятия;
- система, основанная на результативности, качестве и сложности трудовой деятельности;
- система, основанная на формах и методах работы с персоналом.

Таким образом, положения рассмотренной теории человеческого капитала обусловили формирование очередного этапа в развитии экономических, политических, социальных и педагогических взглядов на индивидуума. Рост человеческого капитала является важной стратегической задачей любого руководителя для обеспечения конкурентоспособности компании.

Трудовые ресурсы тесно связаны с понятием «трудовой капитал». Под трудовым капиталом понимается набор знаний, умений и способностей людей, обеспечивающий развитие и материальное благополучие общества, территории проживания [33].

Эффективность использования трудовых ресурсов как фактор обеспечения экономической безопасности организации, измеряется в том, насколько качественно и объемно, выполняет команда те или иные свои функции и задачи. Оценка эффективности персонала характеризуется двумя показателями: экономический показатель; социальный показатель.

## **2 Анализ обеспеченности организации ООО «Ритейл Групп» трудовыми ресурсами и эффективности их использования**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Ритейл Групп»**

Юридический адрес ООО «Ритейл Групп» - 445000, Самарская область, город Тольятти, Борковская улица, дом 83, помещение 1.

Основным видом деятельности является «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах».

ООО «Ритейл Групп» имеет упрощенную систему налогообложения (далее УСН), которая является наиболее популярной в малом бизнесе, так как характеризуется небольшой налоговой нагрузкой и относительной простотой ведения учета и отчетности. Представление одной декларации, которую надо сдать по итогам года (в срок до 31 марта). (Приложение А, таблица А.1)

Для УСН с объектом «Доходы», на которой и находится данное предприятие, налоговая ставка составляет всего 6%.

Форма торгового обслуживания предприятия – с открытой витриной, самообслуживание. Сферой деятельности предприятия ООО «Белая Башня» является оптовая и розничная торговля [34].

Компания ООО «Ритейл Групп» предлагает комплексное решение по обеспечению смазочными материалами российских предприятий машиностроительной, энергетической, нефтехимической, металлургической, пищевой и других отраслей промышленности. Компания занимается продажей автомобильных, грузовых, промышленных и мото-аккумуляторов. Все торговые марки проходят проверку, в магазин попадают только качественные АКБ. Помимо этого, организация торгует спецжидкостями, смазками, электрооборудованием, автомобильными аксессуарами. Товарная матрица все время расширяется и скоро в продаже появятся грузовые шины и диски к ним. Предприятие стремится к развитию и постоянно пополняет

ассортимент [36].

В ООО «Ритейл Групп» всегда в продаже большой ассортимент шин, дисков, масел, аккумуляторов и аксессуаров по доступным ценам. Магазин предлагает услуги по шиномонтажу и шинному отелю. Через интернет магазин [tektor.pro](http://tektor.pro) в любое время можно заказать шины или диски с доставкой на дом.

В ООО «Ритейл Групп» структура управления имеет линейно-функциональный вид, которая характерна для малых предприятий в условиях ведения бизнеса в России. Линейное управление подкреплено вспомогательными службами (рисунок 3).

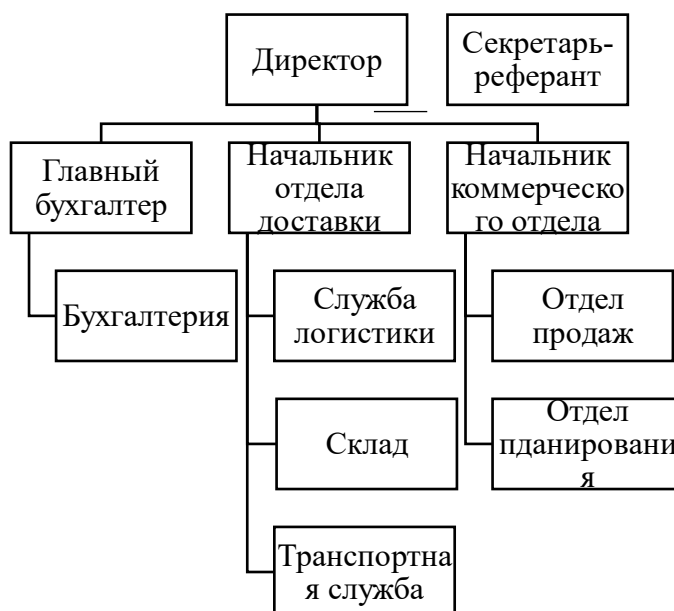


Рисунок 3 – Организационная схема ООО «Ритейл Групп»

В пределах своей компетенции директор ООО «Ритейл Групп», являясь руководителем верхнего уровня, организует всю работу и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

Анализ структуры ООО «Ритейл Групп» позволяет сделать вывод о линейно-функциональной принадлежности. Безусловным достоинством рассматриваемой организационной структуры является ее гибкость.

Чтобы охарактеризовать деятельность ООО «Ритейл Групп», проанализируем его основные показатели (таблица 2). (Приложение Б таблица Б.1, Приложение В таблица В.1)

Таблица 2 – Технико-экономическая характеристика ООО «Ритейл Групп» за 2019–2021 гг.

| Показатели                                                | 2019 г.  | 2020 г.  | 2021 г. | Изменение (+, -) |               | Темп роста, % |               |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|---------|------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                           |          |          |         | 2020/<br>2019    | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
| 1. Выручка от продажи, тыс.руб.                           | 117643   | 121158   | 117734  | 3515             | -3424         | 2,99          | -2,83         |
| 2. Себестоимость продаж, тыс.руб.                         | 98573    | 102837   | 104938  | 4264             | 2101          | 4,33          | 2,04          |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.                     | 19070    | 18321    | 12796   | -749             | -5525         | -3,93         | -30,16        |
| 4. Управленческие расходы, тыс.руб.                       | 2162     | 2633     | 2875    | 471              | 242           | 21,79         | 9,19          |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб.                        | 9469     | 12637    | 7773    | 3168             | -4864         | 33,46         | -38,49        |
| 6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.                 | 7439     | 3051     | 2148    | -4388            | -903          | -58,99        | -29,60        |
| 7. Чистая прибыль, тыс. руб.                              | 6523     | 2528     | 1913    | -3995            | -615          | -61,24        | -24,33        |
| 8. Основные средства, тыс. руб.                           | 25194    | 24328    | 28182   | -866             | 3854          | -3,44         | 15,84         |
| 9. Оборотные активы, тыс. руб.                            | 47531    | 33611    | 20340   | -13920           | -13271        | -29,29        | -39,48        |
| 10. Среднесписочная численность ППП, чел.                 | 157      | 146      | 125     | -11              | -21           | -7,01         | -14,38        |
| 11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.                      | 59477,88 | 60741,84 | 57855   | 1263,96          | -2886,84      | 2,13          | -4,75         |
| 12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб.         | 749,32   | 829,85   | 941,87  | 80,53            | 112,02        | 10,75         | 13,50         |
| 13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 378,84   | 416,04   | 462,84  | 37,20            | 46,80         | 9,82          | 11,25         |
| 14. Фондоотдача                                           | 5,54     | 2,09     | 1,62    | -3,46            | -0,46         | -62,37        | -22,13        |
| 15. Оборачиваемость активов, раз                          | 2,48     | 3,60     | 5,79    | 1,13             | 2,18          | 45,64         | 60,58         |
| 16. Рентабельность продаж, %                              | 6,32     | 2,52     | 1,82    | -3,81            | -0,69         | -60,18        | -27,55        |

Продолжение таблицы 2

| Показатели                              | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение (+, -) |       | Темп роста, % |        |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|------------------|-------|---------------|--------|
| 17. Рентабельность производства, %      | 6,75    | 2,58    | 1,86    | -4,17            | -0,72 | -61,73        | -28,06 |
| 18. Затраты на рубль выручки, руб./руб. | 93,68   | 97,48   | 98,18   | 3,81             | 0,69  | 4,06          | 0,71   |

Динамика технико-экономических показателей ООО «Ритейл Групп за 2019–2021 гг. представлена на рисунке 4.

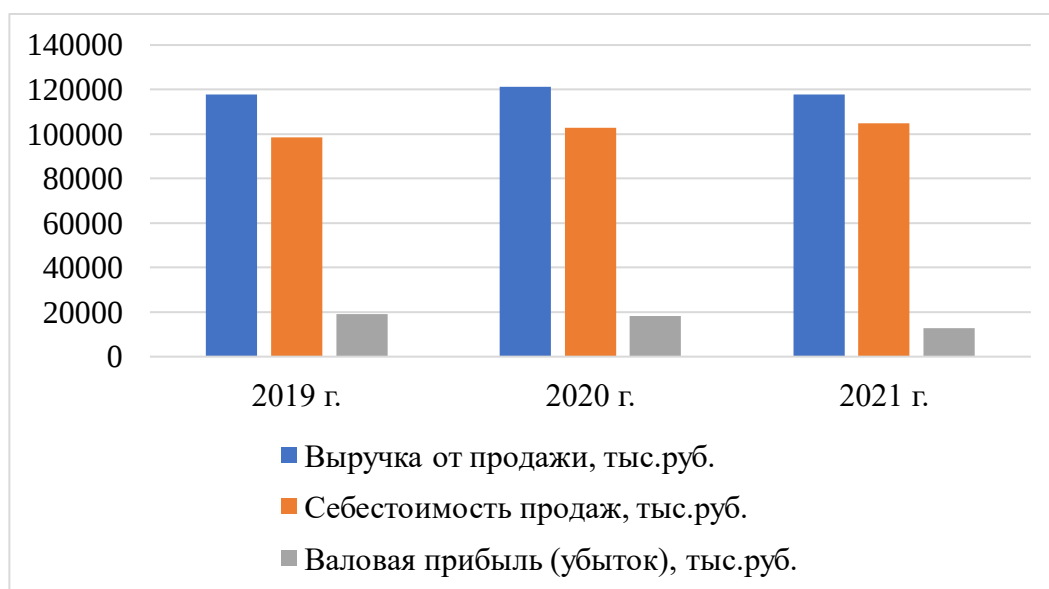


Рисунок 4 – Динамика технико-экономических показателей ООО «Ритейл Групп за 2019–2021 гг.

Таким образом, наблюдается снижение выручки от продаж в 2021 г. к 2020 г. на 2,8%. Прибыль от продаж снизилась в 2021 г. на 98% к 2019 г. Это связано со снижением объёмов продаж в связи с кризисными явлениями в экономике России и снижением спроса на основную продукцию в настоящее время.

Среднегодовая стоимость оборотных средств снизилась к 2021 г. на 39,48% — это связано со снижением стоимости запасов в связи со снижением спроса на продукцию предприятия и снижением объёмов продаж.

Среднесписочная численность работников ООО «Ритейл Групп» уменьшилась на 32 чел. к 2021 г. или на 21,4% в связи с тем, что закрыли одно из направлений продаж.

Низкая заработная плата связана с тем, что некоторые категории работников предприятия работают 3 дня в неделю в связи с низким спросом на продукцию, что связано с сезонностью спроса на материалы. Заработная плата на предприятии остаётся невысокой. Наблюдается увеличение среднегодовой заработной платы на 112,02 тыс. руб. к 2021 г. Темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы – это положительная тенденция.

## **2.2 Оценка эффективности обеспечения и использования трудовых ресурсов ООО «Ритейл Групп»**

Анализ среднесписочной численности работников ООО «Ритейл Групп» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ среднесписочной численности работников ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                                   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темп роста, %     |                   |                   |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                              |         |         |         | 2020 г. к 2019 г. | 2021 г. к 2020 г. | 2021 г. к 2019 г. |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 157     | 146     | 125     | 93,0              | 85,6              | 79,6              |
| Руководители, чел                            | 14      | 14      | 13      | 100               | 92,9              | 92,9              |
| Специалисты, чел                             | 22      | 22      | 22      | 100               | 100               | 100               |
| Работники охраны, чел                        | 13      | 13      | 11      | 100               | 84,6              | 89,8              |
| Другие категории работников, чел.            | 108     | 97      | 79      | 89,8              | 81,4              | 93,0              |
| Всего, чел                                   | 157     | 146     | 125     | 93,0              | 85,6              | 79,6              |

Среднесписочная численность работников ООО «Ритейл Групп» снизилась в 2020 г. на 11 чел. или на 7% к 2019 г. в связи со снижением продаж продукции. Наибольшее снижение численности работников

произошло в 2021 г. - на 21 чел или на 14,4% к 2020 г. в связи с закрытием линии продаж.

Наблюдается снижение среднесписочной численности работников ООО «Ритейл Групп» на 32 чел. к 2019 г. или на 20,4%. Это связано со снижением объёмов продаж продукции ООО «Ритейл Групп».

Рассмотрим изменение состава и структуры работников по категориям в таблице 4.

Таблица 4 – Изменение состава и структуры работников ООО «Ритейл Групп» по категориям

| Категория                               | 2019 |      | 2020 |      | 2021 |      | Темпы роста, % |               |               |
|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|---------------|
|                                         | чел. | %    | чел. | %    | чел. | %    | 2020/<br>2019  | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 |
| Руководители и специалисты, в том числе | 36   | 22,9 | 36   | 24,7 | 35   | 28   | 100            | 97,2          | 97,2          |
| Руководители                            | 14   | 8,9  | 14   | 9,6  | 13   | 10,4 | 100            | 92,9          | 92,9          |
| Специалисты                             | 22   | 14   | 22   | 15,1 | 22   | 17,6 | 100            | 100           | 100           |
| Работники охраны                        | 13   | 8,3  | 13   | 8,9  | 11   | 8,8  | 100            | 84,6          | 84,6          |
| Другие категории работников             | 108  | 68,8 | 97   | 66,4 | 79   | 63,2 | 89,8           | 81,4          | 73,1          |
| Всего, чел.                             | 157  | 100  | 146  | 100  | 125  | 100  | 93,0           | 85,6          | 79,6          |

Среднесписочная численность ООО «Ритейл Групп» в 2021 г. снизилась на 32 чел к 2019 г. или на 20,4%. Численность руководителей и специалистов снизилась на 1 чел. к 2019 г.

Численность работников охраны снизилась на 2 чел. или на 15,4% к 2019 г. Снижение численности произошло в основном за счёт работников направления продаж, который закрыли.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Ритейл Групп» по категориям на конец 2021г. на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Ритейл Групп» по категориям на конец 2021 г.

В структуре персонала ООО «Ритейл Групп» увеличился удельный вес руководителей и специалистов на 5,1% к 2019 г., и увеличился удельный вес работников охраны на 0,5% к 2019 г.

На 31.12. 2021г. в ООО «Ритейл Групп» состояло по списку 35 чел. ИТР при численности персонала 127 чел. Это соответствует 1 чел. ИТР на 2,6 чел. других категорий персонала. Численность руководителей и специалистов на предприятии нужно сокращать.

Рассмотрим состав работников ООО «Ритейл Групп» по полу. Процентное соотношение мужчин и женщин – традиционно отслеживаемый показатель трудового потенциала предприятия.

Изменение состава и структуры работников ООО «Ритейл Групп» по полу представлено в таблице 5.

Численность мужчин снизилась на 28 чел. или на 26,2% к 2019 г., это произошло в основном за счёт работников охраны и работников котельной.

Численность женщин ООО «Ритейл Групп» снизилась на 4 чел. или на 2% к 2019 г. На основании данных таблицы можно сделать вывод, что наибольшую долю в общей численности работников ООО «Ритейл Групп» составляют мужчины (63,2% в 2021г.). Это характеризуется, прежде всего, отраслевой принадлежностью предприятия, производственными нуждами, спецификой продукции.

Таблица 5 – Изменение состава и структуры работников ООО «Ритейл Групп» по полу

| Пол                                          | 2019 г. |      | 2020 г. |      | 2021 г. |      | Темп роста, %              |                            |                            |
|----------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                              | чел.    | %    | чел.    | %    | чел.    | %    | 2020<br>г. к<br>2019<br>г. | 2021<br>г. к<br>2020<br>г. | 2021<br>г. к<br>2019<br>г. |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 157     | 100  | 146     | 100  | 125     | 100  | 93,0                       | 85,6                       | 79,6                       |
| Женщины                                      | 50      | 31,8 | 49      | 33,5 | 46      | 36,8 | 98,0                       | 93,9                       | 98,0                       |
| Мужчины                                      | 107     | 68,2 | 97      | 66,4 | 79      | 63,2 | 90,7                       | 81,4                       | 73,8                       |

С точки зрения использования трудового потенциала, можно отметить положительную сторону данного распределения по полу, ведь исследования показывают, что часовая производительность труда мужчин и женщин, входящих в одну и ту же возрастную группу, соотносится как 1,0 : 0,9.

Следовательно, в предприятиях, производящих строительную продукцию, требующих высокой трудовой нагрузки, доля работников мужского пола все-таки должна превышать долю женщин.

Удельный вес женщин в численности персонала ООО «Ритейл Групп» увеличился на 5% к 2019 г. Удельный вес мужчин в структуре персонала ООО «Ритейл Групп» имеет тенденцию к снижению с 68,2% в 2019 г. до 63,2% в 2021г. Рассмотрим изменение состава и структуры работников ООО «Ритейл Групп» по возрасту в таблице 6.

Таким образом, процедура набора персонала на предприятии не эффективна. В ООО «Ритейл Групп» нет стратегического планирования и нет чёткого плана подбора персонала. На предприятии существует проблема старения коллектива. Увеличивается доля сотрудников старше 50 лет (предпенсионная группа), доля же младшей возрастной группы работников до 30 лет увеличивается, но меньшими темпами.

Таблица 6 – Изменение состава и структуры работников ООО «Ритейл Групп» по возрасту

| Возраст                                              | 2019 |      | 2020 |      | 2021 |      | Темпы роста, %          |                         |                         |
|------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                      | чел. | %    | чел. | %    | чел. | %    | 2020<br>к<br>2019<br>г. | 2021<br>к<br>2020<br>г. | 2021<br>к<br>2019<br>г. |
| Среднесписочная численность работников, чел., в т.ч. | 157  | 100  | 146  | 100  | 125  | 100  | 93,0                    | 85,6                    | 79,6                    |
| - до 30 лет                                          | 22   | 14,0 | 23   | 15,7 | 21   | 17,0 | 104,5                   | 91,3                    | 95,5                    |
| - 30–39 лет                                          | 47   | 30,0 | 31   | 21,0 | 21   | 17,0 | 66,0                    | 67,7                    | 44,7                    |
| - 40–49 лет                                          | 42   | 27,0 | 43   | 29,6 | 41   | 32,6 | 102,4                   | 95,3                    | 97,6                    |
| - 50–59 лет                                          | 46   | 29,0 | 49   | 33,7 | 42   | 33,4 | 106,5                   | 85,7                    | 91,3                    |

Выделим три основные системы критериальных показателей эффективности трудового потенциала ООО «Ритейл Групп»:

- систему, основанная на конечных результатах деятельности предприятия;
- систему, основанная на результативности, качестве и сложности трудовой деятельности;
- систему, основанная на формах и методах работы с персоналом.

Рассмотрим критериальные показатели эффективности трудового потенциала, основанные на конечных результатах деятельности ООО «Ритейл Групп».

Анализ конечных результатов деятельности ООО «Ритейл Групп» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ конечных результатов деятельности ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                            | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темп роста, %        |                      |                      |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                       |         |         |         | 2020 г. к<br>2019 г. | 2021 г. к<br>2020 г. | 2021 г. к<br>2019 г. |
| Выручка от реализации продукции, т.р. | 117643  | 121158  | 117734  | 103,0                | 97,2                 | 100,1                |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.          | 7439    | 3051    | 148     | 41,0                 | 4,9                  | 2,0                  |

Выручка от продаж снизилась в 2021 г. к 2020 г. на 2,8%. Произошло снижение прибыли от продаж в 2021 г. на 98% к 2019 г. Это связано с тем, что увеличение себестоимости продукции происходит более быстрыми темпами (104,5% в 2021 г. к 2020г.), чем рост выручки от продаж (97,2% в 2021 г. к 2020г.).

Наблюдается ухудшение финансовых результатов деятельности предприятия в 2021 г. Это говорит о снижении эффективности использования трудового потенциала на предприятии.

Рассмотрим критериальные показатели эффективности трудового потенциала, основанные на результативности, качестве и сложности трудовой деятельности в ООО «Ритейл Групп».

Основной экономической категорией, которая характеризует эффективность использования трудового потенциала, является производительность труда. Она выражает связь между объемом производства и затратами.

Рассмотрим анализ производительности труда ООО «Ритейл Групп» в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ производительности труда в ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                                   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темп роста, % |               |               |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|
|                                              |         |         |         | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб.   | 117643  | 121158  | 117734  | 103,0         | 97,2          | 100,1         |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 157     | 146     | 125     | 93,0          | 85,6          | 79,6          |
| Производительность труда, тыс. руб. /чел.    | 749,3   | 829,8   | 941,9   | 110,7         | 113,5         | 125,7         |

В ООО «Ритейл Групп» наблюдается увеличение производительности труда на 25,7% к 2019 г. за счёт уменьшения численности работников и увеличения выручки от реализации продукции в 2021 г. по сравнению с 2019 г.

Увеличение производительности труда говорит об эффективном использовании трудового потенциала в ООО «Ритейл Групп».

Для достижения результативности предприятия, его выхода на более высокий уровень требуется изменить или построить новую систему мотивации и оплаты труда персонала.

В настоящее время на предприятии существует проблема дефицита рабочих кадров, не всегда возможно найти достойную замену на рабочее место после выхода сотрудника на пенсию, особенно специалистов.

В связи с этим необходимо обратить особое внимание на привлечение молодых кадров в ООО «Ритейл Групп», создать систему морального и материального стимулирования.

Анализ заработной платы в представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ заработной платы в ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                                   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темп роста, % |               |               |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|
|                                              |         |         |         | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 157     | 146     | 125     | 93,0          | 85,6          | 79,6          |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.                 | 40430,6 | 39568,9 | 31677,0 | 97,9          | 80,1          | 78,3          |
| Среднемесячная заработная плата, руб.        | 21460   | 22585   | 21118   | 105,2         | 93,5          | 98,4          |

В ООО «Ритейл Групп» наблюдается снижение численности работающих в 2021 г. на 32 чел. или на 20,4% к 2019 году. Также наблюдается снижение среднемесячной заработной платы на 1,6% к 2019 г.

Низкая заработная плата связана с тем, что некоторые категории работников предприятия работают 3 дня в неделю в связи с низким спросом на продукцию, что связано с сезонностью спроса на материалы. Заработная плата на предприятии остаётся невысокой. Наблюдается снижение среднемесячной заработной платы на 342 руб. к 2019 г. из-за введения сокращённой рабочей недели.

Оплата труда руководителей ООО «Ритейл Групп» состоит из оклада, доплаты за вредность 4% (так как производство гипса вредное) и премии (таблица 10).

Таблица 10 – Оплата труда руководителей ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                              | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Структура,<br>% |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|
| Оплата за отработанное время, тыс. руб. | 1869,8  | 1967,0  | 2149,7  | 80,5            |
| Доплата за вредность, руб.              | 86,3    | 90,8    | 94,4    | 3,7             |
| Премия, руб.                            | 25,2    | 26,5    | 27,6    | 1,1             |
| Областной коэффициент, тыс. руб.        | 340,6   | 358,3   | 268,6   | 14,7            |
| Итого начислено, тыс. руб.              | 2321,9  | 2442,6  | 2540,3  | 100             |

Положение об оплате труда в ООО «Ритейл Групп» не конкретизировано, нет разделов по оплате труда в подразделениях предприятия и оплаты труда руководителей.

Для оплаты труда руководителей в ООО «Ритейл Групп» применяется повременная система оплаты труда, оклады.

Нормирование труда руководителей и служащих ООО «Ритейл Групп» производится с «использованием нормативов численности, децентрализации работ, числа подчиненных, обслуживания и соотношений численности для определения необходимой численности руководителей и служащих в целом по предприятию, по функциям управления и должностям, а также для установления соотношений между различными категориями служащих» [12, с.78].

Структура оплаты труда руководителей ООО «Ритейл Групп» представлена на рисунке 6.

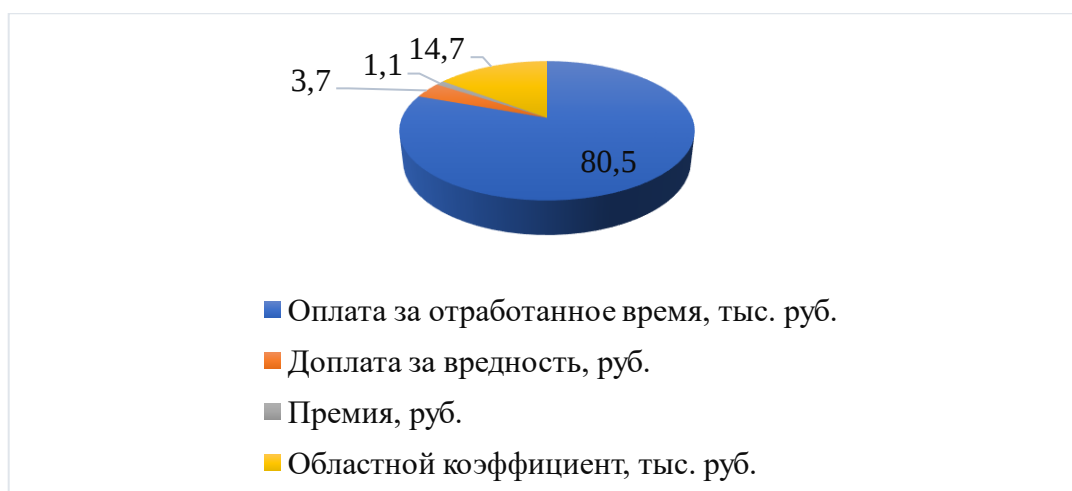


Рисунок 6 – Структура фонда оплаты труда руководителей ООО «Ритейл Групп» в 2021 г.

Наибольший удельный вес в структуре оплаты труда руководителей предприятия занимает оплата за отработанное время, наименьший удельный вес занимают премии.

Оплата за отработанное время составляет 80,5% в структуре фонда оплаты труда. Премии занимают всего 1,1% в структуре фонда оплаты труда руководителей ООО «Ритейл Групп». Такая структура фонда оплаты труда недостаточно эффективна.

Анализ эффективности использования фонда оплаты труда проведён в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ эффективности использования фонда оплаты труда в ООО «Ритейл Групп»

| Показатель                            | 2019<br>год | 2020<br>год | 2021<br>год | Темпы<br>роста<br>2021/2019, % |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| Выручка от реализации продукции, тыс. | 117643      | 121158      | 117734      | 100,1                          |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.          | 7439        | 3051        | 148         | 2,0                            |
| Фонд заработной платы, тыс. руб.      | 40430,6     | 39568,9     | 31677,0     | 78,3                           |
| Зарплатоотдача, руб.                  | 2,90        | 3,06        | 3,71        | 127,0                          |
| Зарплатоемкость, руб.                 | 0,34        | 0,32        | 0,26        | 76,0                           |
| Прибыль на 1 руб. фонда оплаты труда  | 0,18        | 0,07        | -           | -                              |

Таким образом, зарплатоотдача увеличилась в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 1,27, зарплатоёмкость уменьшилась на 0,08. В данном случае использование взаимосвязи размеров оплаты труда и трудового вклада работников можно оценить как достаточно эффективное.

В то же время наблюдается снижение прибыли на 1 рубль зарплаты. Необходимо введение премии руководителям в зависимости от прибыли. В настоящее время оплата за отработанное время составляет у руководителей 80,5%, т.е. оплата труда в виде оклада недостаточно эффективна.

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в ООО «Ритейл Групп» представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                                                            | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Среднегодовая производительность труда, тыс. руб./ чел.               | 749,3   | 829,8   | 941,9   |
| Индекс производительности труда                                       | -       | 1,107   | 1,135   |
| Уровень среднегодовой заработной платы, тыс. руб.                     | 263,7   | 271,0   | 253,4   |
| Индекс заработной платы                                               | -       | 1,027   | 0,935   |
| Отношение индекса производительности труда к индексу заработной платы | -       | 1,078   | 1,214   |

Производительность труда за 2021 год увеличилась на 112,1 тыс. руб., а уровень заработной платы уменьшился на 17,6 тыс. руб. Индексы роста производительности труда и заработной платы в ООО «Ритейл Групп» в 2021 г. представлены на рисунке 7.

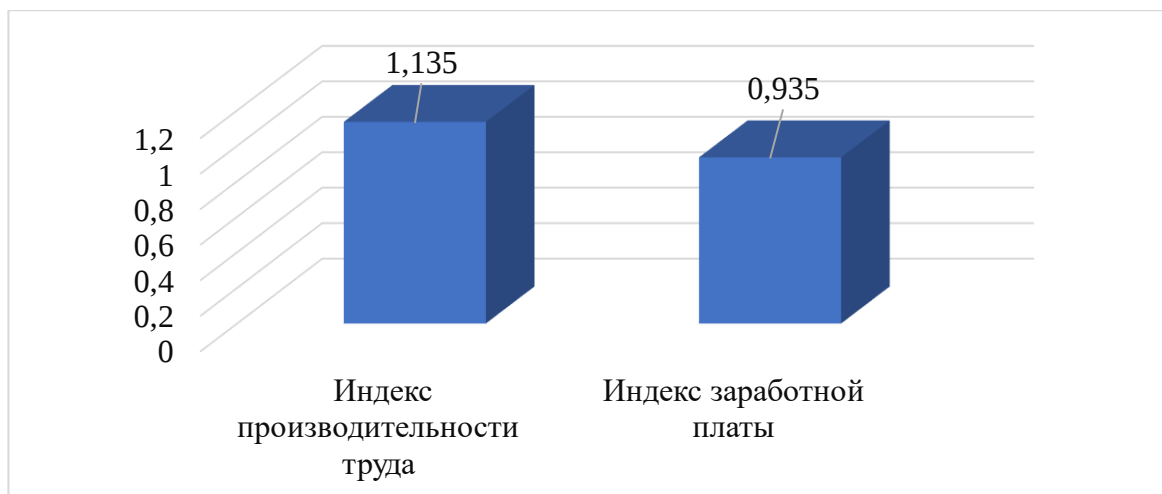


Рисунок 7 – Индексы роста производительности труда и заработной платы в ООО «Ритейл Групп» в 2021 г.

Таким образом, увеличение среднегодовой производительности труда в ООО «Ритейл Групп» говорит о повышении эффективности использования трудового потенциала в 2021 г. к 2019 г.

Темпы роста производительности труда на предприятии опережают темпы роста заработной платы, это правильное соотношение, иначе всё уйдёт на потребление и не останется средств на развитие.

Рассмотрим критериальные показатели эффективности трудового потенциала, основанные на формах и методах работы с персоналом ООО «Ритейл Групп».

Определяющее значение для выполнения плана по численности, характеристики качественного состава рабочей силы имеет систематическое изучение ее движения и текучести. Постоянный состав кадров является важной предпосылкой более полного использования рабочего времени, роста производительности труда.

Исходные данные для анализа движения и текучести работников ООО «Ритейл Групп» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные для анализа движения и текучести работников ООО «Ритейл Групп»

| Показатель                                          | 2019 г. |     | 2020 г. |     | 2021 г. |     | Темп роста, %           |                         |                            |
|-----------------------------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|-------------------------|-------------------------|----------------------------|
|                                                     | чел.    | %   | чел.    | %   | чел.    | %   | 2020 г.<br>к 2019<br>г. | 2021 г.<br>к<br>2020 г. | 2021<br>г. к<br>2019<br>г. |
| Среднесписочная численность работников, в том числе | 157     | 100 | 146     | 100 | 125     | 100 | 93,0                    | 85,6                    | 79,6                       |
| Количество принятых                                 | 9       | 5,7 | 11      | 7,5 | 9       | 7,2 | 122,2                   | 81,8                    | 100,0                      |
| Количество уволенных                                | 13      | 8,3 | 13      | 8,9 | 11      | 8,8 | 100,0                   | 84,6                    | 84,6                       |
| Число уволившихся по причинам текучести             | 12      | 7,6 | 11      | 7,5 | 10      | 8,0 | 91,7                    | 90,9                    | 83,3                       |

По данным таблицы видно, что среднесписочная численность работников в 2021 г. уменьшилась по сравнению с 2019 г. на 20,4%, что говорит о снижении объемов производства. Наиболее высокий показатель уволенных приходится на 2019–2020 гг. Наибольшее количество принятых приходится на 2020г.

Используя данные таблицы, рассчитаем основные показатели движения кадров в ООО «Ритейл Групп». Рассмотрим показатели движения и текучести работников ООО «Ритейл Групп» в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ коэффициентов, характеризующих движение и текучесть работников ООО «Ритейл Групп»

| Показатель                   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темп роста, %       |                     |                     |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                              |         |         |         | 2020 г./<br>2019 г. | 2021 г./<br>2020 г. | 2021 г./<br>2019 г. |
| Общий коэффициент оборота, % | 14,01   | 16,44   | 16,00   | 117,3               | 97,3                | 114,2               |
| Коэффициент выбытия, %       | 8,30    | 8,90    | 8,80    | 107,2               | 98,9                | 106,0               |
| Коэффициент приёма, %        | 5,73    | 7,53    | 7,20    | 131,4               | 95,6                | 125,7               |
| Коэффициент текучести, %     | 7,64    | 7,53    | 8,00    | 98,6                | 106,2               | 104,7               |

Общий коэффициент оборота увеличился на 14,2% к 2019 г. Коэффициент приема в 2021 г. по сравнению с предыдущими годами

увеличился на 25,7%; коэффициент выбытия увеличился на 6% в 2021 г. к 2019 г. В ООО «Ритейл Групп» увеличилось количество увольнений из-за недовольства заработной платой, сокращённой рабочей неделей.

Коэффициент текучести в 2021 г. увеличился по сравнению с 2019 г. на 4,7% и составил 8,0%, кадровая политика не эффективна.

Директора ООО «Ритейл Групп» интересует не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают предприятие. В связи с этим, в ООО «Ритейл Групп» было проведено исследование причин увольнения работников за 3 года. Были проанализированы анкеты сотрудников, заполненные ими перед увольнением.

Анализ причин текучести персонала в ООО «Ритейл Групп» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ причин текучести персонала ООО «Ритейл Групп»

| Показатель                                                                        | 2019 г. |      | 2020 г. |      | 2021 г. |      | Отклонения, (+, -)    |                         |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
|                                                                                   | чел.    | %    | чел.    | %    | чел.    | %    | 2020г.<br>к<br>2019г. | 2021 г.<br>к<br>2020 г. | 2021г.<br>к<br>2019г. |
| Число уволившихся по причинам текучести, в том числе по причинам:                 | 12      | 100  | 11      | 100  | 10      | 100  | -1                    | -1                      | -2                    |
| сокращённая рабочая неделя, недовольство существующей системой оплаты труда, чел. | 5       | 41,7 | 5       | 45,5 | 6       | 60,0 | 0                     | +1                      | +1                    |
| отсутствие карьерного роста на предприятии, чел                                   | 3       | 25,0 | 4       | 36,3 | 1       | 10,0 | +1                    | -3                      | -2                    |
| нарушения дисциплины труда, чел.                                                  | 2       | 16,7 | 1       | 9,1  | 1       | 10,0 | -1                    | 0                       | -1                    |
| перемена места жительства по различным обстоятельствам, чел                       | 1       | 8,3  | 1       | 9,1  | 1       | 10,0 | 0                     | 0                       | 0                     |
| вредные условия труда и иные причины, чел.                                        | 1       | 8,3  | -       | -    | 1       | 10,0 | -1                    | +1                      | 0                     |

Основные причины увольнений в ООО «Ритейл Групп»:

- на первом месте среди причин увольнений стоит - сокращённая рабочая неделя, недовольство существующей системой оплаты труда, появление новых предприятий, предлагающих более высокую заработную плату;
- на втором месте - отсутствие карьерного роста на предприятии,
- на третьем месте – нарушения дисциплины труда;
- далее перемена места жительства по различным обстоятельствам;
- вредные условия труда и иные причины.

В ООО «Ритейл Групп» увеличилось количество увольнений из-за недовольства заработной платой. Снизилось количество увольнений из-за отсутствия карьерного роста на 2 чел. к 2019 г.– это связано с тем, что предприятие небольшое и в городе трудно найти другую работу.

Увольнения в связи с нарушениями дисциплины труда связаны также с плохими отношениями с непосредственным руководителем, неблагоприятным психологическим климатом в коллективе, директор предприятия – практик без высшего образования, давно работающий на предприятии. При общении со специалистами любит указать на их некомпетентность. Также на текучесть кадров ООО «Ритейл Групп» оказывают влияние вредные условия труда при производстве.

По результатам проведенного анализа представим показатели оценки обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Ритейл Групп» в таблице 16.

Можно сделать вывод, что при уменьшении численности работников ООО «Ритейл Групп» и увеличении выручки от реализации продукции в 2021 г. по сравнению с 2019 г. произошло увеличение производительности труда на 25,7% к 2019 г. Это говорит об увеличении эффективности использования трудового потенциала в ООО «Ритейл Групп».

Низкая заработная плата связана с тем, что некоторые категории работников предприятия работают 3 дня в неделю в связи с низким спросом

на продукцию, что связано с сезонностью спроса на материалы. Заработная плата на предприятии остаётся невысокой.

Таблица 16 – Критерии и показатели оценки обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Ритейл Групп»

| Показатель                                                           | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Отклонения, (+, -)   |                      |                      |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                      |         |         |         | 2020 г. к<br>2019 г. | 2021 г. к<br>2019 г. | 2021 г. к<br>2020 г. |
| Коэффициент оборота по приему персонала, %                           | 5,73    | 7,53    | 7,2     | 1,8                  | 1,47                 | -0,33                |
| Коэффициент оборота по выбытию персонала, %                          | 8,3     | 8,9     | 8,8     | 0,6                  | 0,5                  | -0,1                 |
| Коэффициент постоянства кадров за период, %                          | 91,7    | 91,1    | 91,2    | -0,6                 | -0,5                 | 0,1                  |
| Коэффициент стабильности кадров                                      | 92,36   | 92,47   | 92      | 0,11                 | -0,36                | -0,47                |
| Коэффициент текучести кадров                                         | 7,64    | 7,53    | 8       | -0,11                | 0,36                 | 0,47                 |
| Коэффициент образованности, %                                        | 97,38   | 98,54   | 98,32   | 1,16                 | 0,94                 | -0,22                |
| Уровень укомплектованности кадров                                    | 99,54   | 98,72   | 99,36   | -0,82                | -0,18                | 0,64                 |
| Доля оплаты труда в структуре общих расходов организации             | 39,41   | 37,91   | 29,5    | -1,5                 | -9,91                | -8,41                |
| Уровень автоматизации труда                                          | 76,5    | 77,1    | 78,4    | 0,6                  | 1,9                  | 1,3                  |
| Удельный вес работников, не имеющих нарушений по трудовой дисциплине | 98,72   | 99,31   | 99,31   | 0,59                 | 0,59                 | 0                    |
| Производительность труда                                             | 749,3   | 829,8   | 941,9   | 80,5                 | 192,6                | 112,1                |
| Индекс производительности труда                                      | -       | 1,107   | 1,135   | -                    | -                    | 0,028                |
| Зарплатоотдача, руб.                                                 | 2,9     | 3,06    | 3,71    | 0,16                 | 0,81                 | 0,65                 |
| Зарплатоемкость, руб.                                                | 0,34    | 0,32    | 0,26    | -0,02                | -0,08                | -0,06                |
| Индекс заработной платы                                              | -       | 1,027   | 0,935   | -                    | -                    | -0,092               |

Наблюдается снижение среднемесячной заработной платы на 342 руб. к 2019 г. из-за введения сокращённой рабочей недели. Темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы – это положительная тенденция. Наблюдается снижение среднесписочной численности работников ООО «Ритейл Групп» на 32 чел. к 2019 г. или на 20,4%. Это связано со снижением объёмов продаж продукции ООО «Ритейл Групп». Наблюдается снижение прибыли на 1 рубль зарплаты. Необходимо введение премии руководителям в зависимости от прибыли. В настоящее время оплата за отработанное время составляет у руководителей 80,5%, премии занимают всего 1,1% в структуре фонда оплаты труда руководителей ООО «Ритейл Групп», т.е. оплата труда в виде оклада недостаточно эффективна.

На предприятии высокий показатель текучести кадров, который имеет тенденцию к повышению. Увольнения в связи с нарушениями дисциплины труда связаны также с плохими отношениями с непосредственным руководителем, неблагоприятным психологическим климатом в коллективе, директор предприятия – практик без высшего образования, давно работающий на предприятии. При общении со специалистами любит указать на их некомпетентность. Также на текучесть кадров ООО «Ритейл Групп» оказывают влияние вредные условия труда при производстве.

Подведем выводы по второму разделу.

В данном разделе рассматривается организация ООО «Ритейл Групп», основным видом деятельности является «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах».

В ООО «Ритейл Групп» структура управления имеет линейно-функциональный вид, которая характерна для малых предприятий в условиях ведения бизнеса в России.

По результатам анализа основных технико-экономических показателей организации наблюдается снижение выручки от продаж в 2021 г. к 2020 г. на 2,8%. Прибыль от продаж снизилась в 2021 г. на 98% к 2019 г. Это связано со

снижением объёмов продаж в связи с кризисными явлениями в экономике России и снижением спроса на основную продукцию в настоящее время.

На предприятии существует проблема старения коллектива. Увеличивается доля сотрудников старше 50 лет (предпенсионная группа), доля же младшей возрастной группы работников до 30 лет увеличивается, но меньшими темпами. В ООО «Ритейл Групп» наблюдается снижение среднемесячной заработной платы в 2021 г. на 1,6% к 2019 г. Низкая заработная плата связана с тем, что некоторые категории работников работают 3 дня в неделю в связи с низким спросом на строительную продукцию, что связано с сезонностью спроса на строительные материалы.

Темпы роста производительности труда на предприятии опережают темпы роста заработной платы, это правильное соотношение, иначе всё уйдёт на потребление и не останется средств на развитие.

Зарплатоотдача увеличилась в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 1,27, зарплатоёмкость уменьшилась на 0,08. В данном случае использование взаимосвязи размеров оплаты труда и трудового вклада работников можно оценить как достаточно эффективное.

В то же время наблюдается снижение прибыли на 1 рубль зарплаты. Необходимо введение премии руководителям в зависимости от прибыли и за рост производительности труда. В настоящее время оплата за отработанное время составляет у руководителей 80,5%, т.е. оплата труда в виде оклада недостаточно эффективна.

На предприятии высокий показатель текучести кадров, который имеет тенденцию к повышению. Увольнения в связи с нарушениями дисциплины труда связаны также с плохими отношениями с непосредственным руководителем, неблагоприятным психологическим климатом в коллективе, директор предприятия – практик без высшего образования, давно работающий на предприятии. При общении со специалистами любит указать на их некомпетентность. Также на текучесть кадров ООО «Ритейл Групп» оказывают влияние вредные условия труда при производстве.

### 3 Основные направления повышения эффективности обеспечения и использования трудовых ресурсов ООО «Ритейл Групп»

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения и использования трудовых ресурсов организации

В результате анализа эффективности использования трудового потенциала ООО «Ритейл Групп» были выявлены достоинства и недостатки (таблица 17).

Таблица 17 – Достоинства и недостатки эффективности использования кадрового потенциала в ООО «Ритейл Групп»

| Достоинства                                                                                              | Недостатки                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Увеличение производительности труда в 2020 г. на 25,7% к 2018г. за счет снижения численности работников. | Снижение среднемесячной заработной платы на предприятии в 2021 г. на 342 руб. или на 1,6% к 2019 г. из-за введения сокращённой рабочей недели.                                   |
|                                                                                                          | Большой удельный вес руководителей и специалистов – 35 чел. или 28% от численности персонала, за счёт закрытия цеха железобетонных изделий и сокращения рабочих.                 |
|                                                                                                          | На предприятии существует проблема старения коллектива. Увеличился удельный вес сотрудников старше 50 лет (предпенсионная группа) на 4,4% в 2021 г. к 2019 г.                    |
| Темпы роста производительности труда на предприятии опережают темпы роста заработной платы               | Ухудшились финансовые результаты деятельности предприятия. Выручка от продаж снизилась в 2021 г к 2020 г на 2,8%. Произошло снижение прибыли от продаж в 2020 г на 98% к 2019 г. |
|                                                                                                          | Структура фонда оплаты труда недостаточно эффективна. Премии занимают всего 1,1% в структуре фонда оплаты труда руководителей ООО «Ритейл Групп».                                |
|                                                                                                          | Наблюдается снижение прибыли на 1 рубль зарплаты                                                                                                                                 |
|                                                                                                          | Коэффициент текучести в 2021 г. увеличился по сравнению с 2019 г. на 4,7% и составил 8,0%                                                                                        |

Анализ трудового потенциала ООО «Ритейл Групп» выявил высокую текучесть кадров на исследуемом предприятии, что свидетельствует о нестабильности персонала и указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом.

Для организации планомерного движения кадров на ООО «Ритейл Групп» необходимы следующие мероприятия.

Во-первых, следует начать с преобразования организационной структуры управления персоналом, что подразумевает изменение положения кадровой службы предприятия в ней, а именно ее вхождение в орган высшего руководства предприятия, как минимум, с вводом новой должности – инспектор по кадрам.

Службу управления персоналом на ООО «Ритейл Групп» представляет секретарь-референт, который выполняет функции учета личного состава и посредничества с администрацией.

Предлагаемые изменения в организационной структуре представлены на рисунке 8.

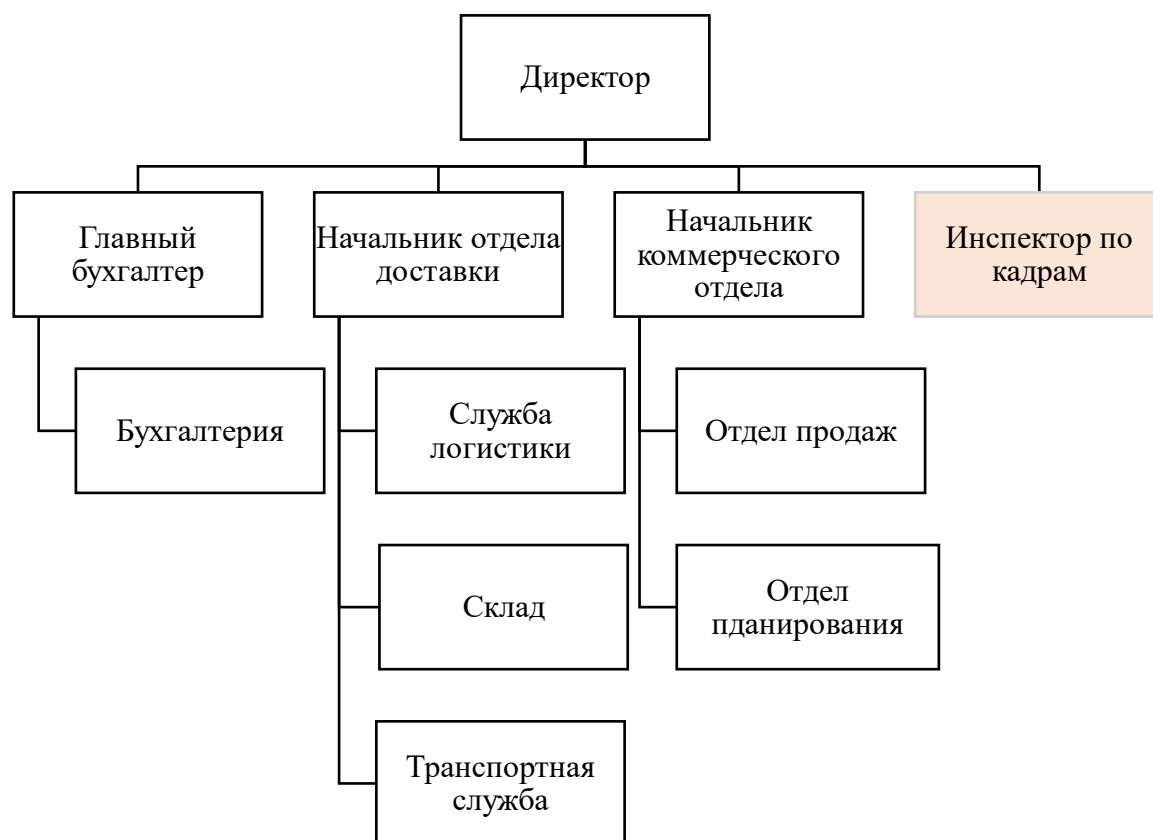


Рисунок 8 – Предлагаемые изменения в организационной структуре ООО «Ритейл Групп»

В-вторых, на ООО «Ритейл Групп» необходима разработка и внедрение программы формирования и подготовки кадрового резерва, планирования карьеры, т.к. работа в этом направлении вообще не ведется.

В рамках второго мероприятия предполагается создание системы продвижения работников ООО «Ритейл Групп» по служебной лестнице.

Важным элементом предлагаемой системы продвижения персонала станет формирование системы профессионально-квалификационного развития персонала. Основанием для разработки мероприятий по повышению качества профессионально-квалификационного развития персонала ООО «Ритейл Групп» послужила потребность в создании комплексной и действенной системы развития кадрового состава, отвечающей стратегическим целям и задачам организации, а также современным требованиям управления обучением.

Существующая система профессионально-квалификационного развития не предоставляет возможности достичь желаемого вектора развития и неэффективно влияет на повышение продуктивности сотрудников компании.

На базе выявленных ранее проблем, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы профессионально-квалификационного развития персонала (таблица 18).

Таблица 18 – Предложения по совершенствованию системы профессионально-квалификационного развития персонала в ООО «Ритейл Групп»

| Направление                                                       | Предложение                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ожидаемый результат                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие системы профессионального обучения и развития работников | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Доработка и совершенствование электронной образовательной платформы OnAcademy;</li> <li>- Создание и внедрение менторских курсов на базе платформы Microsoft Teams;</li> <li>- Введение и закрепление позиции наставника</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение качества знаний и умений базовых сотрудников;</li> <li>- Доступ ко всем механизмам обучения и основным концепциям обучения для всех групп работников;</li> <li>- Сокращение затрат на развитие кадрового резерва и общих потерь от некачественного обслуживания;</li> </ul> |

Продолжение таблицы 18

| Направление                                                                                                | Предложение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ожидаемый результат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - Сокращение времени на обучение;<br>- Оптимизация всех имеющихся образовательных ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Создание системы поощрения и повышения мотивации сотрудников к обучению и развитию                         | Создание и внедрение многофункционального личного кабинета сотрудника на платформе OnAcademy, позволяющего привнести элемент геймификации и интерактивности в образовательные и рабочие процессы                                                                                                                                                                   | - Эмоциональное вовлечение сотрудников в процесс развития:<br>- Стимулирование интереса работников к обучению за счет элементов игры, командной работы и соревнования;<br>- Создание положительного имиджа внутри рабочего коллектива                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Создание системы контроля качества и оценки структуры профессионально-квалификационного развития персонала | - Введение интерактивной и доступной системы оценки качества обслуживания для покупателей как в интернет приложении, так и в фактических фирменных магазинах;<br>- Внедрение системы тайных покупателей;<br>- Создание дополнительных механизмов оценки эффективности системы профессионально-квалификационного развития на базе комплексной модели Д. Киркпатрика | - Получение более содержательной и полной информации о качестве обслуживания и внедрение данного показателя в комплексную систему оценки эффективности профессионального развития сотрудников<br>- Стимулирование персонала к качественному обслуживанию и применению полученных в процессе обучения знаний на практике<br>- Получение сведений о степени возврата инвестиций в персонал как индикатор эффективности текущего состояния системы профессионально-квалификационного развития |

Предлагаем более подробно рассмотреть каждое направление по развитию профессионально-квалификационного развития персонала ООО «Ритейл Групп» из числа вариантов, предложенных выше.

Актуальность развития данной системы в ООО «Ритейл Групп» заключается в следующем:

- отсутствие развитой системы повышения компетентности работников;
- нерациональное использование существующих электронных ресурсов, таких как Microsoft Teams и OnAcademy;
- стремлении компании оптимизировать внутренние процессы с

наименьшими потерями чистой прибыли;

- отсутствие системы поощрения сотрудников, мотивированных на развитие и обучение;
- несовершенство системы контроля качества и оценки профессионально-квалификационного развития.

Исходя из этого, при создании системы профессионально-квалификационного развития работников, необходимо решить задачи по:

- адаптации существующих курсов по повышению квалификации менеджеров и специалистов базовым процессам и печатных инструкций под образовательные нужды работников;
- переориентированию направлений обучения согласно текущим стратегическим целям;
- формированию единой доступной базы знаний организации;
- адаптации модели Д. Киркпатрика под цели компании.

Главной целью в этом направлении является адаптация уже имеющейся базы знаний и компетенций под образовательные нужды работников, с использованием электронной платформы OnAcademy и учетов новейших интерактивных технологий в сфере внедрения и управления обучением.

Большим преимуществом будет являться тот фактор, что внедряемая система профессионально-квалификационного развития работников не потребует дополнительных расходов на разработку или аренду стороннего электронного сервиса, а совместится с уже имеющейся образовательной платформой OnAcademy. Также большая часть методического материала уже находится в доступе сотрудников, но требует значительной переработки и обновления с учетом современных образовательных технологий.

Доработка и совершенствование курсов, учебников и прочих обучающих инструментов будет осуществляться внутренними силами организации (как и процессы внедрения и обслуживания программной поддержки системы развития), что позволит в еще большей степени снизить

затраты на весь комплекс работ по профессионально-квалификационному развитию работников.

Необходимой частью внедрения и запуска системы развития является тестирование небольшой группы работников, которые, ответив на базовые вопросы оценки качества пройденного обучения и полученного материала, смогут указать на недостатки и преимущества программы еще на стадии разработки, что значительно ускорит доведение всего учебного комплекса до оптимального состояния.

В ходе реализации системы профессионально-квалификационного развития работников ООО «Ритейл Групп» будет выполнена основная цель – повышение качества компетенций и знаний базовых сотрудников в кратчайшие сроки. Все группы работников получают доступ абсолютно ко всем инструментам профессионального обучения на электронной платформе OnAcademy, что позволит обучаться в любое время, в любом месте и с различных устройств.

Затраты на реализацию мероприятия по внедрению системы профессионально-квалификационного развития работников ООО «Ритейл Групп» приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на внедрение системы профессионально-квалификационного развития работников

| Наименование затрат                                                                                                              | Расчет                                      | Сумма, руб. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------|
| Организация рабочей группы                                                                                                       | 5 дней × 2 300 руб. = 11 500 руб.           | 11 500      |
| Создание регламента разработки, организации и внедрения обучающей программы с применением виртуальных образовательных технологий | 10 дней × 2 500 руб. × 2 чел. = 50 000 руб. | 50 000      |
| Разработка интерактивных учебных материалов на электронных образовательных платформах OnAcademy и Microsoft Teams                | 15 дней × 2 300 руб × 3 чел. = 103 500 руб. | 103 500     |

Продолжение таблицы 19

| Наименование затрат                                                                                                              | Расчет                                       | Сумма, руб. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|
| Формирование интерактивного контента в виде курсов, лекций, онлайн-пособий и учебников в электронном формате                     | 40 дней × 1 150 руб. × 5 чел. = 230 000 руб. | 230 000     |
| Координация учебных модулей и разработка алгоритма оптимального обучения                                                         | 5 дней × 2 300 руб. × 3 чел. = 34 500 руб.   | 34 500      |
| Разработка рекомендаций и инструкций для участников образовательной программы на электронной образовательной платформе OnAcademy | 10 дней × 2 300 руб. = 23 000 руб.           | 23 000      |
| Разработка формата индивидуального рейтинга участников развития и образования на платформе OnAcademy                             | 15 дней × 2 300 руб. × 3 чел. = 103 500 руб. | 103 500     |
| Размещение учебных и интерактивных материалов на платформе OnAcademy                                                             | 5 дней × 2 000 руб. × 2 чел. = 20 000 руб.   | 20 000      |
| Запуск демоверсии образовательной программы                                                                                      | 5 дней × 2 300 руб. = 11 500 руб.            | 11 500      |
| Итого                                                                                                                            |                                              | 587 500     |

В соответствии с данными таблицы 19, затраты на внедрение системы профессионально-квалификационного развития работников ООО «Ритейл Групп» составят 587,5 тыс. руб.

В-третьих, главным направлением в стимулировании работников ООО «Ритейл Групп» должно стать премирование за фактическое улучшение результатов работы. Необходимо обеспечить заинтересованность работников в улучшении результатов труда, прежде всего на том участке производства, на котором они трудятся. Поэтому в показателях их премирования целесообразно учитывать непосредственные результаты деятельности соответствующих подразделений производства.

Главным направлением в стимулировании руководителей, специалистов и служащих ООО «Ритейл Групп» должно стать премирование за фактическое улучшение результатов работы. Необходимо обеспечить заинтересованность этих работников в улучшении результатов труда, прежде

всего на том участке производства, на котором они трудятся. Поэтому в показателях их премирования целесообразно учитывать непосредственные результаты деятельности соответствующих подразделений производства.

«Поскольку при рыночных отношениях на предприятии существенно возрастает значение прибыли как источника средств для расширения и технического совершенствования производства, а также увеличения доходов его участников, то в коллективном договоре и премиальном положении можно предусмотреть повышение или снижение размеров премий, начисленных специалистам и служащим при повышении или снижении величины прибыли, остающейся в распоряжении предприятия» [9, с.78].

«Показатели премирования руководителей, специалистов и служащих, которые в силу своего положения отвечают за результаты работы непосредственно на своем участке, должны отражать результаты деятельности этих подразделений.

В системах премирования коллективов отделов аппарата управления и других функциональных подразделений используются, как правило, те же показатели, которые учитываются в премировании руководящих работников предприятия. Иногда применяются и отличные от них показатели, отражающие итоги работы по тем направлениям, которые зависят от деятельности данного отдела, службы.

Основных работников целесообразно премировать исключительно по результатам их работы. При новых отношениях на первый план выдвигаются показатели премирования, направленные на увеличение объемов продаж, рост прибыли, повышение качества предоставляемых услуг» [13, с.78]г.

«В целях стимулирования роста объемов продаж в качестве основного показателя премирования стоит использовать в первую очередь показатель роста (прироста) продаж товаров относительно роста за этот же период предыдущего года в сопоставимых ценах.

Стимулирование роста прибыли в условиях современной экономики становится обязательным направлением в организации премирования

руководителей, специалистов и служащих подразделений» [12, с.78]. В этих целях в качестве главного показателя премирования подразделений аппарата управления ООО «Ритейл Групп» рекомендуется использовать выполнение (перевыполнение) плана прибыли, а также рост (прирост) прибыли относительно прошлогоднего роста за этот же период. В тех подразделениях, где нет планирования и учета показателя прибыли, в качестве основного или дополнительного условия премирования можно использовать общий показатель прибыли.

Предлагается следующая система материального стимулирования труда работников ООО «Ритейл Групп» (таблица 20).

Таблица 20 – Состав и структура предлагаемой системы материального стимулирования труда руководителей ООО «Ритейл Групп»

| Элементы системы материального стимулирования | Категории работников                                                                                                                                  |                                                                 | Доля в фонде материального стимулирования, % |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                               | Специалисты                                                                                                                                           | Руководители                                                    |                                              |
| Заработная плата основная                     | Повременная заработная плата                                                                                                                          |                                                                 | 60                                           |
| Дополнительная                                | Гарантированные и корпоративные доплаты и надбавки                                                                                                    |                                                                 |                                              |
| Индивидуальное премирование                   | Премирование за прирост производительности труда работника                                                                                            | Премирование за прирост производительности труда по предприятию | 20                                           |
| Коллективное премирование                     | Премирование от размера полученной чистой прибыли                                                                                                     |                                                                 | 20                                           |
| Социальные гарантии, выплаты и льготы         | Оплата отпусков, материальная помощь, оплата стоимости питания, оплата проезда, дополнительные программы медицинского и социального страхования и др. |                                                                 |                                              |

Предлагаемая система материального стимулирования представлена постоянной и переменной частями. Доля заработной платы, основной и дополнительной, представленной широким перечнем гарантированных и корпоративных доплат и надбавок, должна составлять не более 60% в общем фонде материального вознаграждения.

Переменная часть фонда материального стимулирования помимо дополнительной оплаты формируется сочетанием коллективного и индивидуального премирования, а также социальными гарантиями, выплатами и льготами. Совокупная доля этих элементов должна составлять не менее 40% в структуре фонда оплаты.

Наряду с материальным стимулированием следует также рассмотреть нематериальное стимулирование.

В ООО «Ритейл Групп» очень часто происходят конфликты. Очень часто бывают ситуации, когда конфликты отрицательно влияют на производительность и вовлеченность, что в целом плохо отражается на работе сотрудников и эффективность работы на предприятии.

Из-за различий в их личностях, образе жизни, мнениях или каких-то других факторах, иногда сотрудники просто не могут работать в команде. А когда на рабочем месте разногласия, это затрагивает всех.

В связи с этим предлагается провести тренинги, чтобы снизить уровень конфликтности. «По управлению конфликтами целями проведенных тренингов является не просто, чтобы формировать навыки урегулирования внутренних проблем во всем коллективе, а должно быть умение определить глубину и их причины, а также остановить свой выбор на верную стратегию поведения, для того чтобы сконцентрировать весь процесс в русло перспективы коллектива.

Рассмотрим основные задачи для проведения тренинга.

Во-первых, обучение соответствующим методам действенного разрешения конфликтов путем понимания содержания конфликтной ситуации и оптимизации личного поведения.

Во-вторых, проведения анализа индивидуальных составляющих конфликта, межгрупповых конфликтов, их специфики и профилактики, а также посредничества в конфликтных ситуациях» [16, с.78].

В ООО «Ритейл Групп» тренинг по управлению конфликтами будет начинаться с разбора, что такое конфликт, какие причины его побудили.

Предлагается следующая программа тренинга – тренинг «Мир без конфликтов на рабочем месте». Проведение тренингов для сотрудников отделов, а также для рабочих различных специальностей (таблица 21).

Таблица 21 – Программа занятий с сотрудниками «Мир без конфликтов на рабочем месте»

| Тема занятия и краткое содержание                                                                                                                                    | Кол-во часов |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Специфика трудового коллектива, его признаки, этапы развития, условия эффективной деятельности коллектива. Оценка сплоченности коллектива, совместимость его членов. | 4            |
| Индивидуальная работа с сотрудниками, оценка деловых и личностных качеств работников специфический подход к тем, с кем трудно работать                               | 5            |
| Деловое общение: вступление в контакт, оценка партнера по общению, ведение переговоров, эмоциональные средства воздействия на партнеров                              | 3            |
| Конфликтные ситуации: пути и средства их разрешения, технология «от конфликта – к сотрудничеству»                                                                    | 2            |
| Итого                                                                                                                                                                | 14           |

В результате проведения тренинга «Мир без конфликтов на рабочем месте» ожидается:

- улучшение внутренних коммуникаций сотрудников;
- сокращение конфликтов на предприятии;
- сплочение коллектива;
- совершенствование социально-психологического климата.

Обучение планируются вести с модификацией поставленных задач, а самое главное, при этом, не забывать о главной цели – улучшении социально-психологического климата коллектива.

Так как предлагаемый тренинг предназначен для линейных сотрудников, и будет проводиться в будний день, то на замену сотрудников, участвующих в тренинге, необходимо вывести работников ООО «Ритейл Групп».

Как показывает практика, большинство сотрудников оценивают посещение тренингов весьма положительно, что непосредственно влияет на дальнейшие отношения между сотрудниками. Также для более длительного

эффекта от тренинга, можно разместить фотографии на стенде, или создать небольшой мотивационный видеоролик, чтобы участники могли делиться впечатлениями, извлеченными уроками и результатами.

Далее оценим эффективность предлагаемых мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

За счёт совершенствования системы материального стимулирования в ООО «Ритейл Групп», премирование будет связано с приростом производительности труда. Прогноз производительности труда в ООО «Ритейл Групп» представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Прогноз производительности труда персонала в ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                                   | Факт<br>2021 г. | Прогноз<br>2022 г. | Темп роста,<br>% |
|----------------------------------------------|-----------------|--------------------|------------------|
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб.   | 117734          | 120500             | 102,4            |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 125             | 125                | 100,0            |
| Производительность труда, т. руб. /чел.      | 941,9           | 964,0              | 102,4            |

Рост среднегодовой производительности труда за счет улучшения системы материального стимулирования ( $\Delta ПТ$ ) согласно таблице 19 равна 2,4%.

Экономия численности за счет роста производительности труда ( $\mathcal{E}_ч$ ) рассчитывается по формуле (10):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\Delta ПТ \times Ч_{ср}}{100 + \Delta ПТ}, \quad (10)$$

где  $\Delta ПТ$  - рост производительности труда, %

$Ч_{ср}$ . – среднесписочная численность работников, чел.

$$\mathcal{E}_q = \frac{2,4 \times 125}{100 + 2,4} = 3 \text{ чел.} \quad (10)$$

Таким образом, среднегодовая выработка одного работника увеличится на 2,4% и составит 964,0 тыс. рублей.

При совершенствовании системы материального стимулирования в ООО «Ритейл Групп», экономия численности составит 3 человека.

Найдем показатель снижения себестоимости в связи с экономией фонда заработной платы по формуле (11):

$$\mathcal{E}_{с/сз/п} = 3 \times 21118 \times 12 \times 1,3 = 988,3 \text{ тыс. руб.} \quad (11)$$

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{с/сз/п} = 988,3 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, в результате совершенствовании системы материального стимулирования в ООО «Ритейл Групп», возможный годовой экономический эффект составит 988,3 тыс.руб. в целом по предприятию.

При внедрении предложенных мероприятий показатели движения кадров ООО «Ритейл Групп» могут снизиться на 20%. Данные проектируемые показатели представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Проектируемые показатели текучести кадров ООО «Ритейл Групп»

| Показатели                                       | Год     |                | Отклонения      |                  |
|--------------------------------------------------|---------|----------------|-----------------|------------------|
|                                                  | 2021 г. | Проект 2022 г. | Абсолютное, +/- | Относительное, % |
| Среднесписочная численность, чел.                | 125     | 125            | —               | —                |
| Количество уволенных по причинам текучести, чел. | 10      | 8              | - 2             | -20,0            |
| Коэффициент текучести кадров                     | 8,00    | 6,40           | - 1,6           | -20,0            |

Таким образом, в результате внедрения мероприятий по снижению текучести персонала коэффициент текучести кадров может быть снижен с 8,00 до 6,40.

Коэффициент снижения текучести кадров при этом может быть найден по формуле (12):

$$K_{\text{сниж.тек.}} = 1 - \frac{8,00}{6,40} = -0,25 \quad (12)$$

Экономия численности при этом может быть найдена по формуле 10:

$$\Delta_{\text{ч}} = \frac{10 \times (-0,25) \times 125}{247} = 5 \text{ чел.}$$

Найдем показатель снижения себестоимости в связи с экономией фонда заработной платы:

$$\Delta_{\text{с/с з/п}} = 5 \times 21118 \times 12 \times 1,3 = 1647,2 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на проведение данного мероприятия отсутствуют, в связи с этим годовой экономический эффект будет равен показателю экономии от снижения себестоимости в связи с экономией фонда заработной платы:

$$\Delta_{\text{год}} = \Delta_{\text{с/с з/п}} = 1647,2 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате внедрения мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Ритейл Групп» возможный годовой экономический эффект составит 1647,2 тыс. руб. в целом по предприятию.

Результатом внедрения эффективной системы оплаты и мотивации труда сотрудников ООО «Ритейл Групп», становится:

- «мотивирование персонала на решение основных задач стратегического развития предприятия, эффективное выполнение функций каждым сотрудником и подразделением и, как следствие, достижение предприятием стратегических задач;
- достижение конкурентоспособности предприятия, как на отраслевом рынке, так и на рынке труда через достижение ключевых

показателей эффективности, необходимых для стратегического развития предприятия;

– повышение уровня корпоративной культуры, рост лояльности сотрудников и их вовлеченности в дела предприятия, повышение производительности труда» [17, с. 78].

Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий в ООО «Ритейл Групп»

| Показатель                                                                                                  | Эффективность                                                                             |                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | Экономическая                                                                             | Социальная                                                                                                                                                                                             |
| 1.Рост среднегодовой производительности труда за счет улучшения системы материального стимулирования        | 2,4%                                                                                      | Повышение качества персонала.<br>Освоение работниками различных участков работы в пределах одного цеха.<br>Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой мотивации           |
| Экономия численности за счет роста производительности труда                                                 | $\Delta_{\text{ч}} = \frac{2,4 \times 125}{100 + 2,4} = 3 \text{ чел.}$                   |                                                                                                                                                                                                        |
| Снижение себестоимости в связи с экономией фонда заработной платы                                           | $\Delta_{\text{с/с з/п}} = 3 \times 21118 \times 12 \times 1,3 = 988,3 \text{ тыс. руб.}$ |                                                                                                                                                                                                        |
| 2.Снижение коэффициента текучести кадров в результате внедрения мероприятий по снижению текучести персонала | $K_{\text{сниж.тек.}} = 1 - \frac{8,00}{6,40} = -0,25$                                    | Улучшение социально-психологического климата в коллективе.<br>Увеличение уровня удовлетворенности трудом.<br>Знание работником своих перспектив, и как следствие желание работать в данной организации |
| Экономия численности за счет снижения текучести персонала                                                   | $\Delta_{\text{ч}} = \frac{10 \times (-0,25) \times 125}{247} = 5 \text{ чел.}$           |                                                                                                                                                                                                        |
| Снижение себестоимости в связи с экономией фонда заработной платы                                           | $\Delta_{\text{с/с з/п}} = 1647,2 \text{ тыс.руб.}$                                       |                                                                                                                                                                                                        |
| 3.Экономическая эффективность мероприятий в связи с экономией фонда заработной платы                        | $988,3 + 1647,2 = 2635,5 \text{ тыс. руб.}$                                               | –                                                                                                                                                                                                      |

Таким образом, предложенный подход, основанный на оптимальном соотношении структурных элементов системы материального

стимулирования трудовой деятельности, приведет к повышению эффективности трудового потенциала и всей деятельности ООО «Ритейл Групп» в целом. Возможный годовой экономический эффект составит 988,3 тыс.руб.

В результате внедрения мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Ритейл Групп» возможный годовой экономический эффект составит 1647,2 тыс. руб.

Экономическая эффективность мероприятий в связи с экономией фонда заработной платы в результате повышения производительности труда и снижения текучести персонала ООО «Ритейл Групп» составит 2635,5 тыс. руб.

Учитывая предложенные рекомендации, руководство ООО «Ритейл Групп» может обеспечить эффективный и высокопроизводительный рабочий процесс, а каждый сотрудник будет ощущать свою незаменимость и причастность к общему делу.

Важно, что при эффективной реализации описанных ранее мероприятий удастся достигнуть повышения уровня мотивации труда персонала ООО «Ритейл Групп», сотрудники станут реже высказывать недовольство условиями труда, что положительно скажется на социально-психологическом климате в трудовом коллективе, позволит увеличить уровень сплоченности среди сотрудников.

Подведем выводы по третьему разделу.

Для организации эффективного обеспечения трудовыми ресурсами в ООО «Ритейл Групп» в третьем разделе предложены следующие мероприятия.

Во-первых, следует начать с преобразования организационной структуры управления персоналом, что подразумевает изменение положения кадровой службы предприятия в ней, а именно ее вхождение в орган высшего руководства предприятия, как минимум, с вводом новой должности – инспектор по кадрам.

В-вторых, на ООО «Ритейл Групп» необходима разработка и внедрение программы формирования и подготовки кадрового резерва, планирования карьеры, т.к. работа в этом направлении вообще не ведется.

В-третьих, главным направлением в стимулировании работников ООО «Ритейл Групп» должно стать премирование за фактическое улучшение результатов работы.

В результате внедрения мероприятий возможный годовой экономический эффект составит 988,3 тыс. руб. в целом по предприятию, возможный годовой экономический эффект составит 1647,2 тыс. руб. Экономическая эффективность мероприятий в связи с экономией фонда заработной платы в результате повышения производительности труда и снижения текучести персонала ООО «Ритейл Групп» составит 2635,5 тыс. руб.

Учитывая предложенные рекомендации, руководство ООО «Ритейл Групп» может обеспечить эффективный и высокопроизводительный рабочий процесс, а каждый сотрудник будет ощущать свою незаменимость и причастность к общему делу.

## Заключение

Положения рассмотренной теории человеческого капитала обусловили формирование очередного этапа в развитии экономических, политических, социальных и педагогических взглядов на индивидуума. Рост человеческого капитала является важной стратегической задачей любого руководителя для обеспечения конкурентоспособности компании.

Трудовые ресурсы тесно связаны с понятием «трудовой капитал». Под трудовым капиталом понимается набор знаний, умений и способностей людей, обеспечивающий развитие и материальное благополучие общества, территории проживания. Эффективность использования трудовых ресурсов как фактор обеспечения экономической безопасности организации, измеряется в том, насколько качественно и объемно, выполняет команда те или иные свои функции и задачи. Оценка эффективности персонала характеризуется двумя показателями: экономический показатель; социальный показатель.

Во втором разделе рассматривается организация ООО «Ритейл Групп», основным видом деятельности является «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах». Прибыль от продаж снизилась в 2021 г. на 98% к 2019 г. Это связано со снижением объёмов продаж в связи с кризисными явлениями в экономике России и снижением спроса на продукцию в настоящее время.

На ООО «Ритейл Групп» наблюдается снижение численности работающих на 32 чел. или на 20,4% к 2019 году. Численность мужчин снизилась на 28 чел. или на 26,2% к 2019 г., это произошло в основном за счёт работников охраны и работников котельной. Численность женщин ООО «Ритейл Групп» снизилась на 4 чел. или на 2% к 2019 г. Удельный вес мужчин в структуре персонала ООО «Ритейл Групп» имеет тенденцию к снижению с 68,2% в 2019 г. до 63,2% в 2021 г. На предприятии существует проблема старения коллектива. Увеличивается доля сотрудников старше 50

лет (предпенсионная группа), доля же младшей возрастной группы работников до 30 лет увеличивается, но меньшими темпами.

На ООО «Ритейл Групп» наблюдается снижение среднемесячной заработной платы в 2021 г. на 1,6% к 2019 г. Низкая заработная плата связана с тем, что некоторые категории работников работают 3 дня в неделю в связи с низким спросом на строительную продукцию, что связано с сезонностью спроса на строительные материалы.

При уменьшении численности работников ООО «Ритейл Групп» и увеличении выручки от реализации продукции в 2021 г. по сравнению с 2019 г. произошло увеличение производительности труда на 25,7% к 2019 г. Это говорит об увеличении эффективности использования трудового потенциала в ООО «Ритейл Групп». Темпы роста производительности труда на предприятии опережают темпы роста заработной платы, это правильное соотношение, иначе всё уйдёт на потребление и не останется средств на развитие.

В то же время наблюдается снижение прибыли на 1 рубль зарплаты. Необходимо введение премии руководителям в зависимости от прибыли и за рост производительности труда. В настоящее время оплата за отработанное время составляет у руководителей 80,5%, т.е. оплата труда в виде оклада недостаточно эффективна.

На предприятии высокий показатель текучести кадров, который имеет тенденцию к повышению. Увольнения в связи с нарушениями дисциплины труда связаны также с плохими отношениями с непосредственным руководителем, неблагоприятным психологическим климатом в коллективе, директор предприятия – практик без высшего образования, давно работающий на предприятии. При общении со специалистами любит указать на их некомпетентность. Также на текучесть кадров ООО «Ритейл Групп» оказывают влияние вредные условия труда при производстве.

Для организации эффективного обеспечения трудовыми ресурсами в ООО «Ритейл Групп» в третьем разделе предложены следующие мероприятия.

Во-первых, следует начать с преобразования организационной структуры управления персоналом, что подразумевает изменение положения кадровой службы предприятия в ней, а именно ее вхождение в орган высшего руководства предприятия, как минимум, с вводом новой должности – инспектор по кадрам.

В-вторых, на ООО «Ритейл Групп» необходима разработка и внедрение программы формирования и подготовки кадрового резерва, планирования карьеры, т.к. работа в этом направлении вообще не ведется.

В-третьих, главным направлением в стимулировании работников ООО «Ритейл Групп» должно стать премирование за фактическое улучшение результатов работы.

В результате внедрения мероприятий возможный годовой экономический эффект составит 988,3 тыс. руб. в целом по предприятию, возможный годовой экономический эффект составит 1647,2 тыс. руб. Экономическая эффективность мероприятий в связи с экономией фонда заработной платы в результате повышения производительности труда и снижения текучести персонала ООО «Ритейл Групп» составит 2635,5 тыс. руб. Учитывая предложенные рекомендации, руководство ООО «Ритейл Групп» может обеспечить эффективный и высокопроизводительный рабочий процесс, а каждый сотрудник будет ощущать свою незаменимость и причастность к общему делу.

Важно, что при эффективной реализации описанных ранее мероприятий удастся достигнуть повышения уровня мотивации труда персонала ООО «Ритейл Групп», сотрудники станут реже высказывать недовольство условиями труда, что положительно скажется на социально-психологическом климате в трудовом коллективе, позволит увеличить уровень сплоченности среди сотрудников.

## Список используемой литературы

1. Антикризисное управление человеческими ресурсами / под редакцией Н.А. Горелова. М.: Питер, 2019. 432 с.
2. Асалиев А.М. Экономика труда. Москва: ИНФРА-М, 2018. 171 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2017. 384 с.
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. М.: Юрайт, 2018. 560 с.
5. Брик Л.В. К вопросу о сущности понятия «человеческий капитал» // Вестник МГТУ. 2019. № 4. С. 637-642.
6. Былков В. Г. Регламентация труда: учеб. пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 189 с.
7. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М.: Проспект, 2016. 688 с.
8. Гейц И.В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени. М.: ДиС, 2017. 352 с.
9. Громова Н.В. Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. 2018. №6. С.124-130.
10. Дейнека А.А. Управление персоналом организации: учебник. М.: Дашков и Ко, 2020. 288 с.
11. Иванов И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях: учебник для среднего профессионального образования. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. 305 с.
12. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. 235с.
13. Кибанов А.Я., Ивановская Л.Ю. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник. М.: Проспект, 2020. 60 с.

14. Колосова М. В. Человеческий капитал как основной фактор инновационного развития // Молодой ученый. 2017. №8. С.163-165.
15. Кубишин, Е. С. Экономика рынка труда: учеб. пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 127 с.
16. Кузнецова Е. А. Управление условиями и охраной труда: учебник и практикум для вузов / Е. А. Кузнецова, В. Д. Роик. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. 302 с.
17. Курбатова М.Б.Современные персонал–технологии.М.: 2017.376 с.
18. Мануйленко В.В. Оценка интеллектуального капитала – стратегического фактора развития инноваций коммерческих организаций // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2017. №1. С.50-58.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: 2017. 312 с.
20. Мерзляков В.Ф. Влияние человеческого капитала на развитие фирмы // Вестник МГТУ. 2017. № 4. С.477-480.
21. Микульчик К. Д. Оценка конкурентоспособности персонала предприятия // Молодой ученый. 2018. №5. С.370-372.
22. Одегов Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 387 с.
23. Подопригора М.Г., Тытарь А.Д. Учебное пособие по курсу «Теория организации и организационное поведение» для магистрантов: 2 изд-е дополненное и переработанное. Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2019. 264 с.
24. Призова С.В. Анализ состояния человеческого капитала в банковской сфере Краснодарского края // Молодой ученый. 2017. №48. С.90-92.
25. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 402 с.

26. Ральф, Кристенсен Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. М.: Олимп-Бизнес, 2019. 236 с.
27. Смирнов В.Т. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: моногр. М.: Машиностроение-1, Орел:Орел ГТУ,2019. 513с.
28. Степанов А.Д. К вопросу о концепции, содержании и сравнительной характеристике человеческого капитала // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. №1. С.12-15.
29. Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики: сборник статей международной научно-практической конференции (15 апреля 2019 г., г. Новосибирск). Уфа: АЭТЕРНА, 2018. 184 с.
30. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. М.: КноРус, 2017. 208 с.
31. Шаховская Л.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров). М.: КноРус, 2017. 176 с.
32. Шумаков Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие для студентов экономических факультетов сельскохозяйственных вузов. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 112 с.
33. Экономика и социология труда в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. В. Кучмаевой. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 211 с.
34. Экономика и управление на предприятии: учебник для бакалавров / под ред. д.э.н., проф. А. П. Агаркова, д.э.н., проф. Р. С. Голова. 2-е изд., стер. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. 398 с.
35. Экономика труда: учебник для вузов / под общей редакцией М. В. Симоновой. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 259 с.
36. Яркина Н. Н. Экономика предприятия (организации). Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2020. 445 с.

Приложение А  
Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

|                                                                                                                           |               |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--|--|--|
| на <u>31 декабря</u> 20 <u>21</u> г.                                                                                      |               |  |  |  |
| Форма по ОКУД                                                                                                             |               |  |  |  |
| Дата (число, месяц, год)                                                                                                  |               |  |  |  |
| Организация <u>ООО «Ритейл Групп»</u>                                                                                     | по ОКПО       |  |  |  |
| Идентификационный номер налогоплательщика                                                                                 | ИНН           |  |  |  |
| Вид экономической деятельности <u>Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах</u>                          | по ОКВЭД      |  |  |  |
| Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u> | по ОКОПФ/ОКФС |  |  |  |
| Единица измерения: тыс. руб.                                                                                              | по ОКЕИ       |  |  |  |

| Коды       |    |      |
|------------|----|------|
| 0710001    |    |      |
| 21         | 03 | 2022 |
| 05292214   |    |      |
| 6382070914 |    |      |
| 47.19      |    |      |
| 65         | 16 |      |
| 384        |    |      |

Местонахождение (адрес) 445007, Самарская область, город Тольятти, Борковская улица, дом 83, помещение 1

| Наименование показателя                                    | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>АКТИВ</b>                                               |                       |                       |                       |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                              |                       |                       |                       |
| Нематериальные активы                                      |                       |                       |                       |
| Результаты исследований и разработок                       |                       |                       |                       |
| Нематериальные поисковые активы                            |                       |                       |                       |
| Материальные поисковые активы                              |                       |                       |                       |
| Основные средства                                          | 28182                 | 24328                 | 25194                 |
| Доходные вложения в материальные ценности                  |                       |                       |                       |
| Финансовые вложения                                        |                       |                       |                       |
| Отложенные налоговые активы                                |                       |                       |                       |
| Прочие внеоборотные активы                                 |                       |                       |                       |
| Итого по разделу I                                         | 28182                 | 24328                 | 25194                 |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                |                       |                       |                       |
| Запасы                                                     | 5671                  | 8516                  | 9731                  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  |                       |                       |                       |
| Дебиторская задолженность                                  | 10558                 | 19331                 | 29252                 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |                       |                       |                       |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 4111                  | 5764                  | 8548                  |
| Прочие оборотные активы                                    |                       |                       |                       |
| Итого по разделу II                                        | 20340                 | 33611                 | 47531                 |
| <b>БАЛАНС</b>                                              | <b>48522</b>          | <b>57939</b>          | <b>72725</b>          |

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

| Наименование показателя <sup>2</sup>                                   | На 31 декабря<br>20 21 г. <sup>3</sup> | На 31 декабря<br>20 20 г. <sup>4</sup> | На 31 декабря<br>20 19 г. <sup>5</sup> |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>ПАССИВ</b>                                                          |                                        |                                        |                                        |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>                             |                                        |                                        |                                        |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 10                                     | 10                                     | 10                                     |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | ( )                                    | ( )                                    | ( )                                    |
| Переоценка внеоборотных активов                                        |                                        |                                        |                                        |
| Добавочный капитал (без переоценки)                                    |                                        |                                        |                                        |
| Резервный капитал                                                      |                                        |                                        |                                        |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 13195                                  | 22836                                  | 39336                                  |
| Итого по разделу III                                                   | 13205                                  | 22846                                  | 39346                                  |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                                        |                                        |                                        |
| Заемные средства                                                       |                                        |                                        |                                        |
| Отложенные налоговые обязательства                                     |                                        |                                        |                                        |
| Оценочные обязательства                                                |                                        |                                        |                                        |
| Прочие обязательства                                                   |                                        |                                        |                                        |
| Итого по разделу IV                                                    |                                        |                                        |                                        |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                                        |                                        |                                        |
| Заемные средства                                                       | 2199                                   | 2940                                   | 852                                    |
| Кредиторская задолженность                                             | 33128                                  | 32163                                  | 32537                                  |
| Доходы будущих периодов                                                |                                        |                                        |                                        |
| Оценочные обязательства                                                |                                        |                                        |                                        |
| Прочие обязательства                                                   |                                        |                                        |                                        |
| Итого по разделу V                                                     | 35327                                  | 35103                                  | 33389                                  |
| <b>БАЛАНС</b>                                                          | <b>48522</b>                           | <b>57939</b>                           | <b>72725</b>                           |

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка  
 подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

|                                                      |                                                               |            |    |      |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------|----|------|
| за <u>12 месяцев</u> <u>20 21</u> г.                 |                                                               | Коды       |    |      |
| Форма по ОКУД                                        |                                                               | 0710002    |    |      |
| Дата (число, месяц, год)                             |                                                               | 21         | 03 | 2022 |
| Организац<br>ия                                      | ООО «Ритейл Групп»                                            | 05292214   |    |      |
| Идентификационный номер налогоплательщика            |                                                               | 6382070914 |    |      |
| Вид<br>экономической<br>деятельности                 | Торговля розничная прочая в<br>неспециализированных магазинах | 47.19      |    |      |
| Организационно-правовая форма/форма<br>собственности | Общество с<br>ограниченной                                    |            |    |      |
| ответственностью / Частная собственность             | ОКОПФ/ОКФС                                                    | 65         |    | 16   |
| Единица измерения: тыс. руб.                         | по ОКЕИ                                                       | 384        |    |      |

| Пояснени<br>я | Наименование показателя                 | За <u>12 месяцев</u><br><u>20 21</u> г. | За <u>12 месяцев</u><br><u>20 20</u> г. |
|---------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
|               | Выручка                                 | 117334                                  | 121158                                  |
|               | Себестоимость продаж                    | ( 104938 )                              | ( 102837 )                              |
|               | Валовая прибыль (убыток)                | 12796                                   | 18321                                   |
|               | Коммерческие расходы                    | ( 7773 )                                | ( 12637 )                               |
|               | Управленческие расходы                  | ( 2875 )                                | ( 2633 )                                |
|               | Прибыль (убыток) от продаж              | 2148                                    | 3051                                    |
|               | Доходы от участия в других организациях | 0                                       | 0                                       |
|               | Проценты к получению                    | 0                                       | 0                                       |
|               | Проценты к уплате                       | ( 0 )                                   | ( 0 )                                   |
|               | Прочие доходы                           | 0                                       | 0                                       |
|               | Прочие расходы                          | ( 0 )                                   | ( 0 )                                   |
|               | Прибыль (убыток) до налогообложения     | 2148                                    | 3051                                    |
|               | Налог на прибыль                        | ( 430 )                                 | ( 610 )                                 |
|               | в т.ч.<br>текущий налог на прибыль      | ( 0 )                                   | ( 0 )                                   |
|               | отложенный налог на прибыль             | 0                                       | 0                                       |
|               | Прочее                                  | 195                                     | 87                                      |
|               | Чистая прибыль (убыток)                 | 1913                                    | 2528                                    |

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах за 2020 г.

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах за 2020 г.

|                                                      |                                                               |                                           |  |            |    |      |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--|------------|----|------|
| за <u>12 месяцев</u> 20 <u>20</u> г.                 |                                                               | Форма по ОКУД<br>Дата (число, месяц, год) |  | Коды       |    |      |
|                                                      |                                                               |                                           |  | 0710002    |    |      |
|                                                      |                                                               |                                           |  | 15         | 03 | 2021 |
| Организац<br>ия                                      | ООО «Ритейл Групп»                                            | по ОКПО                                   |  | 05292214   |    |      |
| Идентификационный номер налогоплательщика            |                                                               | ИНН                                       |  | 6382070914 |    |      |
| Вид<br>экономической<br>деятельности                 | Торговля розничная прочая в<br>неспециализированных магазинах | по<br>ОКВЭД<br>2                          |  | 47.19      |    |      |
| Организационно-правовая форма/форма<br>собственности | Общество с<br>ограниченной                                    |                                           |  |            |    |      |
| ответственностью / Частная собственность             |                                                               | ОКОПФ/ОКФС                                |  | 65         | 16 |      |
| Единица измерения: тыс. руб.                         |                                                               | по ОКЕИ                                   |  | 384        |    |      |

| Пояснени<br>я | Наименование показателя                 | За <u>12 месяцев</u><br>20 <u>20</u> г. | За <u>12 месяцев</u><br>20 <u>19</u> г. |
|---------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
|               | Выручка                                 | 121158                                  | 117643                                  |
|               | Себестоимость продаж                    | ( 102837 )                              | ( 98573 )                               |
|               | Валовая прибыль (убыток)                | 18321                                   | 19070                                   |
|               | Коммерческие расходы                    | ( 12637 )                               | ( 9469 )                                |
|               | Управленческие расходы                  | ( 2633 )                                | ( 2162 )                                |
|               | Прибыль (убыток) от продаж              | 3051                                    | 7439                                    |
|               | Доходы от участия в других организациях | 0                                       | 0                                       |
|               | Проценты к получению                    | 0                                       | 0                                       |
|               | Проценты к уплате                       | ( 0 )                                   | ( 0 )                                   |
|               | Прочие доходы                           | 0                                       | 0                                       |
|               | Прочие расходы                          | ( 0 )                                   | ( 0 )                                   |
|               | Прибыль (убыток) до налогообложения     | 3051                                    | 7439                                    |
|               | Налог на прибыль                        | ( 610 )                                 | ( 1488 )                                |
|               | в т.ч.<br>текущий налог на прибыль      | ( 0 )                                   | ( 0 )                                   |
|               | отложенный налог на прибыль             | 0                                       | 0                                       |
|               | Прочее                                  | 87                                      | 572                                     |
|               | Чистая прибыль (убыток)                 | 2528                                    | 6523                                    |

Руководитель \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)  
 “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.