

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

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

Обучающийся	<u>Э.В. Тихомирова</u> (Инициалы Фамилия) (личная подпись)
Руководитель	<u>канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)
Консультант	<u>М. В. Дайнеко</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Актуальность темы данной работы заключается в том, что одной из основных составляющих для эффективного функционирования любого предприятия являются трудовые ресурсы. Рациональность их применения в деятельности предприятия является залогом эффективности и конкурентоспособности. Для достижения данной цели, во всем мире используются различные методики стимулирования и мотивации, с целью повышения эффективности трудовой деятельности предприятия.

Цель работы: разработка мероприятий для повышения эффективности деятельности персонала ООО «РСУ».

Задачи исследования:

- определить роль производительности персонала в эффективности деятельности предприятия;
- определить основные методы анализа эффективности труда персонала;
- изучить организационно-экономическую характеристику ооо «рсу»;
- проанализировать эффективность деятельности трудовых ресурсов;
- выявить основные факторы, влияющие на эффективность труда персонала;
- разработать меры по повышению эффективности труда персонала.

Структура работы определяется ее актуальностью, целями, задачами, объектом, предметом, и методом. Работа состоит из трех логически связанных между собой глав, введения и заключения. Главы разделены на параграфы, позволяющие акцентировать внимание на отдельных проблемах в рамках определенного вопроса.

Abstract

The relevance of the topic of this work lies in the fact that one of the main components for the effective functioning of any enterprise is labor resources. The rationality of their application in the activities of the enterprise is the key to efficiency and competitiveness. To achieve this goal, various methods of stimulation and motivation are used all over the world in order to increase the efficiency of the enterprise's labor activity.

The purpose of the work: the development of measures to improve the efficiency of the personnel of RSU LLC.

Research objectives:

- Determine the role of personnel productivity in the efficiency of the enterprise;
- Determine the main methods for analyzing the effectiveness of the work of personnel;
- To study the organizational and economic characteristics of RSU LLC;
- Analyze the effectiveness of the workforce;
- To identify the main factors influencing the efficiency of personnel work;
- Develop measures to improve the efficiency of personnel work.

The structure of the work is determined by its relevance, goals, objectives, object, subject, and method. The final qualifying work consists of three logically interconnected chapters, introduction and conclusion. The chapters are divided into paragraphs, allowing you to focus on individual problems within a particular issue. The total volume of work is 62 pages.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы повышения эффективности труда персонала.....	7
1.1 Роль производительности персонала в эффективности деятельности предприятия	7
1.2 Методы анализа эффективности труда персонала	19
2 Анализ эффективности деятельности и управления персоналом ООО «PCY»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «PCY»	27
2.2 Анализ эффективности деятельности трудовых ресурсов	32
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала ООО «PCY».....	42
3.1 Выявление факторов, влияющих на эффективность труда персонала..	42
3.2 Разработка мер по повышению эффективности труда персонала	46
Заключение	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Отчет о финансовых результатах деятельности ООО «PCY» за 2022г	59
Приложение Б Отчет о финансовых результатах деятельности ООО «PCY» за 2021г.	60
Приложение В Отчет о финансовых результатах деятельности ООО «PCY» за 2020г.	61

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что одной из основных составляющих для эффективного функционирования любого предприятия являются трудовые ресурсы. Рациональность их применения в деятельности предприятия является залогом эффективности и конкурентоспособности. Для достижения данной цели, во всем мире используются различные методики стимулирования и мотивации, с целью повышения эффективности трудовой деятельности предприятия.

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «PCY».

Предмет выпускной квалификационной работы – особенности и специфика трудовой деятельности персонала предприятия ООО «PCY».

Цель работы: разработка мероприятий для повышения эффективности деятельности персонала ООО «PCY».

В соответствии с поставленной целью определен ряд задач:

- Определить роль производительности персонала в эффективности деятельности предприятия;
- Определить основные методы анализа эффективности труда персонала;
- Изучить организационно-экономическую характеристику ООО «PCY»;
- Проанализировать эффективность деятельности трудовых ресурсов;
- Выявить основные факторы, влияющие на эффективность труда персонала;
- Разработать меры по повышению эффективности труда персонала.

Теоретической и методологической базой исследования послужили исследования российских и зарубежных ученых по вопросам эффективности труда персонала.

Нормативно-правовую базу составили законодательные и нормативные акты РФ, субъектов РФ, регулирующие вопросы трудовой деятельности.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются отчетные данные рассматриваемого предприятия, данные библиотек университетов, статистические данные организаций, исследовательские данные и разработки, и другие источники.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в изучении современных методов анализа эффективности трудовой деятельности, с целью разработки мер по ее увеличению.

Результаты выпускной квалификационной работы и рекомендации по совершенствованию управления трудовой деятельностью предприятия имеют теоретическую и практическую значимость.

1 Теоретические основы повышения эффективности труда персонала

1.1 Роль производительности персонала в эффективности деятельности предприятия

Ключевой составляющей управления персоналом компанией является анализ его деятельности. Анализ эффективности персонала представляет собой показатель того, насколько результативна деятельность работников. Эффективность деятельности работников отражает уровень влияния деятельности персонала на функционирование определенной структурной единицы компании. Результативность деятельности персонала оказывает непосредственное влияние как на достижение целей структурной единицы компании, так и на компанию в целом. Основные цели анализа эффективности деятельности персонала:

- повышение эффективности труда персонала;
- определение достойной заработной платы;
- обеспечение возможности карьерного роста персонала.

На сегодняшний день остается актуальной проблема точности оценки профессиональной деятельности персонала и управления им. То есть сфера управление персоналом нуждается в основательном реформировании.

Основная черта, оказывающая влияние на эффективность и рациональность рабочего процесса – это трудовой потенциал. Трудовой потенциал – это качественные характеристики работника, определяющие его возможности и ограничения в трудовой деятельности, а также совершенствовании своих навыков.

Составляющие трудового потенциала можно классифицировать следующим образом:

- по психологически-физическим данным
- по социально-демографическим параметрам
- по имеющейся квалификации

– по личным качествам.

Трудовой потенциал не может считаться неизменной величиной, он может быть подвержен как улучшению, так и деградации.

Трудовые ресурсы напрямую влияют на эффективность функционирования любой организации.

Человеческие ресурсы персонала проявляются посредством его компетенции. Компетенция – это важная составляющая в структуре управления персоналом.

Компетенция - это эффективность сочетания личных и профессиональных качеств персонала, его мотивация, с учетом временного фактора. Структура понятия «компетенция» приведена на рисунке - 1.



Рисунок 1 - Структура понятия «компетенция»

Для анализа компетентности сотрудников, необходимо оценить ряд составляющих:

- профессиональные качества персонала;
- личные качества;
- мотивации.

Компетенция персонала является динамичной характеристикой. Ее уровень можно повысить путем обучения работников, самообразования и его мотивацией. То есть целью сферы управления персоналом является рационализация эффективности его деятельности, напрямую зависящая от повышения компетенции и мотивации.

Основоположником процессуальной теории мотивации Виктором Врумом было предложено оценивать результативность работы персонала в виде составляющей мотивации повышения компетенции.

Таким образом, для того чтобы повысить эффективность и результативность работы персонала необходимо:

- повышать компетенцию персонала;
- повысить рациональность мотивации труда.

Повышение компетенции сотрудников достигается путем организации дополнительного образования для работников, стажировок, мастер-классов, а также самообразования персонала.

Повышение компетенции сотрудников может быть, как со стороны компании путем организации дополнительного повышения квалификации и других методов обучения, так и путем создания мотивационной основы для развития стремления к самообразованию.

Система управления компетенцией состоит из следующих составляющих:

- Оценка сотрудником собственной компетенции в соответствии с занимаемой должностью;
- В случае несоответствия уровня компетенции требованиям занимаемой должности, принятие мер по ее повышению.

Анализ результативности труда заключается в определении и оценке количественных и качественных показателей, которые являются характеристикой целей структурной единицы или компании в целом.

Анализируемые показатели, характеризующие работу персонала, называются критериями оценки.

Концепция анализа результативности работы персонала основывается на оценке показателей, характеризующих компетенции персонала. Какие именно показатели эффективности работы персонала подлежат оценке, зависит от категории персонала.

Результативность работы руководящего персонала, характеризуется, чаще всего, по итоговым показателям деятельности компании, таким как: динамика прибыли, доля рынка, занимаемая компанией, повышение заинтересованности клиентов, повышение социально-экономических условий работы персонала.

Выбор показателей для анализа эффективности работы персонала должен соответствовать следующим требованиям:

- отражать состояние деятельности компании;
- оказывать влияние на достижение целей компании;
- зависеть от не менее 80% итоговых показателей деятельности персонала.

Критериев оценки эффективности деятельности персонала должно быть не более пяти-шести.

Выбор тех или иных критериев оценки труда персонала непосредственно зависит от цели проведения данной оценки. К примеру, для анализа, проводимого с целью изменения уровня эффективности и установления определенной заработной платы персонала, анализ проводят по результативным критериям. Для анализа, целью которого является определения карьерного потенциала работников, используют критерии, характеризующие прогнозируемую результативность при возможном повышении.

То, с какой периодичностью необходимо проводить анализ тех или иных показателей эффективности работы персонала зависит от следующих факторов: специфики деятельности сотрудника, контрактных сроков, временной характеристики цикла работы, значительное изменение динамики эффективности работы сотрудника, выполнение того или иного рабочего процесса.

Главные цели проведения оценки результативности деятельности персонала представлены на рисунке – 2.



Рисунок 2 - Цели оценки результативности деятельности персонала

Оценка результативности деятельности персонала с административной целью предполагает ситуацию выбора следующие возможных решений:

- служебного повышения или понижения;
- перевода на новое место работы;
- поощрения или наказания;
- организация обучения или переквалификации;
- увольнения.

Оценка результативности деятельности персонала с информационной целью дает возможность уведомить работника об уровне эффективности его профессиональной деятельности. Это позволяет работника выделить свои слабые стороны и преимущества, а также, при необходимости, принять меры по повышению собственной эффективности.

Оценка результативности деятельности персонала с мотивационной целью позволяет выделить самых эффективных сотрудников, для их последующего награждения. Данный анализ сам по себе является мотивирующим фактором для сотрудников.

Согласно множеству исследований, систематический анализ эффективности деятельности персонала положительно влияет на уровень мотивации работников, развитии их компетенции, а также профессиональном росте.

Следовательно, анализ эффективности работы персонала является неотъемлемой составляющей деятельности каждой компании. Данная оценка является одной из основных функций управления персоналом. Ее целью является выявление эффективности деятельности сотрудников.

Определение понятия «производительность труда» имеет множество трактовок, имеющих общее значение, выраженное различными способами.

А.Я. Кибанов в своем энциклопедическом словаре дает следующее определение термину «показатель эффективности» - «показатель эффективности целесообразной производительной деятельности людей в течение промежутка времени, результативности конкретного полезного труда». [7]

В энциклопедическом словаре под редакцией Борисова А.Б. производительность труда - «показатель эффективности использования трудовых ресурсов, трудового фактора. Измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное время (час, день, месяц, год)» [1].

По мнению В.А. Вайсбурда, «как экономическая категория, производительность труда отражает эффективность затрат живого труда в процессе целесообразной деятельности по созданию потребительских стоимостей» [8]. Он рассматривает производительность труда в общей структуре показателей эффективности производства с экономической точки зрения. Этот показатель, по мнению В.А. Вайсбурда, характеризует уровень

результативности применения живого труда в функционировании производственного процесса и затрат человеческих ресурсов.

Исходя из вышесказанного, производительность труда – это показатель, при помощи которого, можно выявить уровень эффективности деятельности персонала. Производительность труда отражает количественные характеристики товарной продукции или выполнение определенных задач, персоналом с учетом временной составляющей. Величина, обратная производительности труда персонала - это трудоемкость. Трудоемкость зависит от количества времени, которое было израсходовано на завершение определенной задачи или производства единицы продукции.

Производительность труда неделима с понятием эффективности труда персонала. Однако, эффективность труда отличается от производительности тем, что она оценивает как количественные, так и качественные характеристики, с учетом фактора экономии трудовых затрат.

Таким образом, для повышения уровня эффективности труда необходимо увеличить производительность труда и уменьшить трудовые затраты на его выполнение, при этом не изменяя имеющийся объем работ. Эффективность труда отражает степень применения трудовых ресурсов, при учете таких факторов как объем работ, качество работы и трудовые затраты, с расчетом на одну рабочую единицу.

Также, для оценки эффективности деятельности предприятия, в зависимости от цели анализа, возможно применение следующих показателей:

- производительность труда и ее динамика;
- динамика показателя выработки и выявление основного фактора, на нее влияющего: квалификация работника, качество его работы, а также производительность труда;
- результат от деления количества трудовых затрат на прибыль, полученную в итоге;
- экономия труда сотрудников;
- экономия средств на оплату труда;

- эффективное использование рабочего времени.

Д.С. Синк, автора книги «Управление производительностью выделяет показатели анализа эффективности труда:

- действенность;
- экономичность;
- качество;
- прибыльность;
- производительность труда;
- качество трудовой деятельности;
- внедрение новшеств.

Основные элементы системы оценки производительности труда представлены на рисунке 3. [5]

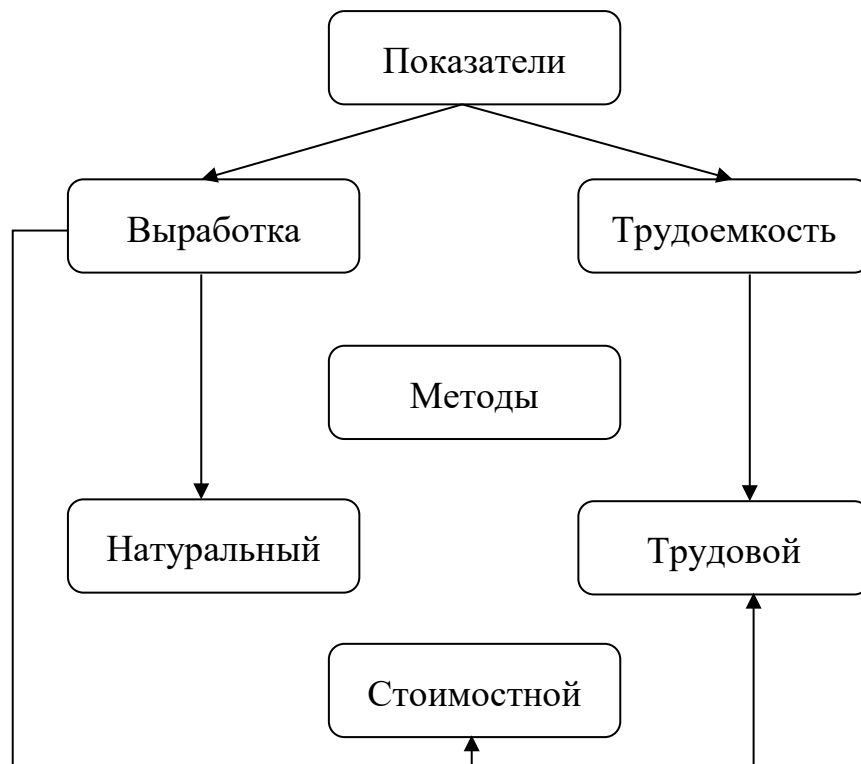


Рисунок 3 - Основные элементы измерения производительности труда

Выработка является прямым показателем производительности труда, тогда как трудоемкость – обратным, так как трудоемкость имеет значение обратное величине производительности.

Трудоемкость изготовления служит индикатором производительности работы персонала и отражает требуемую количественную характеристику определенной категории персонала, выявляет необходимую оплату труда рабочих, а также отражает степень воздействия факторов и возможности использования резервов для повышения производительности персонала.

Факторы производительности труда можно классифицировать следующим образом:

- а) факторы динамики живого и вещественного труда;
- б) факторы времени динамики производительности, такие как:
 - текущие факторы, в основном касающиеся организационно-технических моментов, использующие невысокие суммы инвестиций;
 - перспективные, направленные на длительный период времени, предполагающие обширную модернизацию оборудования или изменения технологического процесса;
- в) факторы, отражающие экономические характеристики, они находятся в непосредственной зависимости от занимаемой сферы деятельности и страны. Эти факторы можно классифицировать следующим образом:

1) размер и состав экономики. Чем больше размер экономики, тем больше возможностей для развития и роста. Однако, не всегда большая экономика означает большую роль в мировой экономике. Структура экономики также может влиять на ее роль. Например, если страна специализируется на производстве товаров, которые не имеют большого спроса на мировом рынке, то ее роль может быть ограничена.

2) уровень развития технологий. Чем выше уровень развития технологий, тем больше возможностей для производства товаров и услуг, что может привести к увеличению роли страны в мировой экономике.

3) уровень образования и квалификации рабочей силы. Высокий уровень образования и квалификации работников может способствовать развитию экономики и повышению ее роли в мировой экономике.

4) внешнеторговая политика. Внешняя торговля может оказывать влияние на роль страны в мировой экономике. Если страна имеет свободную торговлю и не ограничивает импорт и экспорт, то это может способствовать увеличению роли страны на мировом рынке.

5) политическая стабильность и безопасность. Политическая стабильность и безопасность также могут оказывать влияние на экономическую роль страны. Если в стране нет политической нестабильности, то это может способствовать привлечению инвестиций и развитию бизнеса.

В процессе планирования производительности может быть использована следующая классификация факторов (рисунок 4) [5]:



Рисунок 4 - Факторы динамики производительности труда

Факторы, которые оказывают влияние на производительность, можно разделить на следующие группы:

а) Временные:

1) краткосрочные, оказывающие влияние на протяжении короткого промежутка времени;

2) долгосрочные, оказывающие влияние на протяжении длительного промежутка времени.

б) По виду влияния:

1) постоянные, не зависящие от влияния производственных и внешних факторов;

2) переменные, величина которых меняется с изменением производственных и внешних факторов.

в) По степени воздействия:

1) основные, наиболее заметно влияющие на уровень производительности;

2) второстепенные, незначительно влияющие на уровень производительности.

г) По уровню изменяемости:

1) управляемые, поддающиеся корректировке или ликвидации;

2) неуправляемые - неизменяемые факторы, которые невозможно скорректировать или ликвидировать их влияние.

д) По сфере деятельности:

1) производственные, возникающие в процессе производства товара или оказания услуг;

2) финансовые факторы, влияющие на общее финансовое состояние и инвестиционную активность организации;

3) организационные факторы, возникающие в процессе управления организацией. [8]

Производительность труда персонала является важнейшим показателем в оценке эффективности деятельности персонала. Производительность труда

– это частное от деления затрат на совершение работы на ее результаты. Для полноценной оценки эффективности труда персонала необходимо выявить факторы, непосредственно на нее влияющие. [12] К основным факторам относятся:

– Человеческий фактор. Это один из ключевых факторов анализа производительности труда сотрудников. Составляющими данного фактора являются: квалификация сотрудников, степень мотивации, способность к обучению и условия труда. Чем выше квалификация работника, тем обширнее список задач, которые он может выполнять, что напрямую влияет на эффективность функционирования компании. Мотивация и обучение сотрудников влияет на качество выполняемой ими работы, а также на их производительность. Условия труда также оказывают влияние как на мотивацию персонала, так и на их производительность.

– Технологический фактор. Технологический фактор имеет немаловажное значение в эффективности деятельности персонала. Посредством модернизации технического оснащения производственного процесса, а также улучшения технологического процесса, можно добиться повышения эффективности производства. При этом немаловажно обучать персонал, ввиду изменений, которые сопровождают модернизационный процесс.

– Организационный фактор. Организационный фактор также влияет на производительность работы сотрудников. Организационный процесс целенаправлен на максимально эффективное и своевременное решение задач, для этого он должен быть четко структурирован. В этом аспекте также важную роль играет мотивация персонала.

– Экономический фактор. Экономическая обстановка в целом, уровень инфляции, курсы валют и степень безработицы в частности оказывают влияние на уровень спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги, что ведет к изменению показателя производительности труда.

– Рыночный фактор. Если сфера рынка, занимаемая товарами или услугами, предлагаемыми организацией перенасыщена, то повышение производственных мощностей является нецелесообразным, и, как следствие производительности труда снижается.

– Социальный фактор. Примером социального фактора может служить размер оплаты труда персонала, который оказывает влияние на их мотивацию и, следовательно, на производительность труда.

– Экологический фактор. Изменение производительности труда, ввиду экологических факторов в основном связана с аспектами загрязнения окружающей среды.

– Правовой фактор. Примерами правовых факторов, влияющих на производительность труда могут стать изменения в трудовом законодательстве или других видах правового регулирования, связанных с производственным процессом. [15]

Факторы, влияющие на производительность и эффективность деятельности персонала, являются важнейшей составляющей оценки деятельности персонала. Анализ данных факторов, с целью корректировки или ликвидации их влияния, дает возможность всецело оценить эффективность труда персонала и выявить ресурсы для его повышения, что позволит существенно улучшить конкурентоспособность компании, а также показатели ее финансового состояния.

1.2 Методы анализа эффективности труда персонала

Методы анализа эффективности труда персонала включают в себя совокупность различных инструментов и техник, применяемых с целью оценки результативности деятельности сотрудников. С их помощью можно не только выявить факторы, влияющие на эффективность работы сотрудников, но и определить необходимые мероприятия для повышения показателей продуктивности персонала.

Одним из самых часто используемых методов анализа эффективности деятельности персонала является оценка производительности. Ее суть заключается в оценке деятельности персонала с помощью количественных характеристик, для дальнейшего сопоставления их с нормативными значениями и выявлении причин их отклонений. Одним из инструментов оценки производительности труда являются ключевые показатели эффективности, сокращенно - KPI, они дают возможность оценки работы каждого сотрудника по определенным критериям.

Для анализа эффективности деятельности персонала можно применять оценку качественных показателей работы. Он включает в себя анализ ошибок, выявление причин их возникновения и разработку мер по их устранению.

Анализ эффективности труда персонала можно проводить затратным методом. Этот метод основан на определении совокупных затрат, расходуемых на персонал, таких как, например, оплата труда, страховые взносы, льготы, социальный пакет обучение и повышение квалификации сотрудников и другие. Оценка данных затрат позволяет рационализировать расходы и отказаться от неэффективных.

Еще одним методом оценки труда персонала является метод анализа удовлетворенности сотрудников. Суть данного метода заключается в определении проблем в управлении персоналом, в условиях труда, определении причин неудовлетворенности персонала, что непосредственно сказывается на мотивационной сфере деятельности сотрудников. Это позволяет выявить недочеты и своевременно их ликвидировать.

Все методы анализа деятельности персонала служат средством выявления проблем в управлении персоналом, факторов влияния на производительность, а также путей оптимизации труда персонала с целью повышения финансовых показателей организации. [11]

От того, насколько эффективно используются трудовые ресурсы в рабочей деятельности компании, наиболее весомо зависят такие показатели,

как объем производства продукции или предоставления услуг, себестоимость и качества товара или услуги. Следовательно, без анализа эффективности деятельности персонала невозможно оценить экономическую составляющую деятельности организации.

Анализ эффективности деятельности персонала позволяет продуктивно функционировать организации. Квалификация сотрудников организации напрямую влияет на качество продукции или предоставляемых услуг и, как следствие, на конкурентоспособность организации в своей сфере деятельности. Эффективное использование труда - залог стабильного роста показателей финансового состояния предприятия.

Важнейшими составляющими оценки эффективности деятельности персонала являются обеспеченность компании необходимыми трудовыми ресурсами, уровень производительности труда и рациональность использования временного фактора.

Анализ эффективности использования персонала должен быть своевременным, комплексным, доскональным и объективным.

Анализ эффективности труда персонала целесообразно начинать с определения уровня обеспеченности организации необходимым персоналом. Для этого необходимо оценить ряд показателей:

- структура и состав персонала производственной категории;
- обеспеченность компании административным персоналом и рабочими;
- обеспеченности компании квалифицированными кадрами;
- движение персонала. [8]

Весь персонал предприятия можно классифицировать по двум основным категориям:

- промышленно-производственные кадры. К ним относят персонал, непосредственно участвующий в производственном процессе или его обслуживании. Это, как правило рабочие, специалисты и административные кадры;

– непромышленные кадры. Это персонал, который опосредованно связан с основной сферой деятельности предприятия, по большей части участвующий в создании условий для воспроизводства рабочей силы.

Состав и структура кадров организации зависит от специализации производства, отличительных характеристик и размеров производственного процесса. Таким образом удельный вес отдельно взятой категории персонала может зависеть от организационных особенностей работы и модернизации технологического процесса производства, а также его аппаратной оснащенности. [13]

Немаловажной составляющей при определении показателей характеризующих трудовой потенциал организации является качественная характеристика персонала. Для рационализации функционирования персонала, с точки зрения качественной характеристики, необходимо организовать правильную организационно-иерархическую структуру, а также уделять внимание совершенствованию навыков и знаний персонала.

Также количественная характеристика трудового потенциала определяется таким показателем, как фонд ресурсов труда:

$$\Phi = Чд * Трд, \text{ где} \quad (1)$$

Φ – фонд ресурсов труда (человеко-дни, человеко-часы)

$Чд$ – среднесписочная численность работников

$Трд$ – продолжительность рабочего периода в днях или часах.

В процессе оценки необходимо определить резервы для сокращения потребности в персонале путем рационализации использования трудовых кадров, повышения производительности, интенсификации производства и т. д.

Для характеристики трудовых ресурсов по соответствию квалификации выполняемому перечню работ, сравнивают средние тарифные разряды персонала и выполняемых работ.

$$X = \sum T_p : T_p \text{ или } X = \sum T : T \quad (2)$$

где: X - разряд;

T_p - численность рабочих каждого разряда;

T - объем работ каждого вида.

Для характеристики квалификационного уровня рабочих, также необходимо определить, на основе полученных данных, плановый и фактический тарифный коэффициент.

Показатель, характеризующий динамику движения трудовых ресурсов в организации можно оценить по динамике текучести.

Для проведения анализа движения рабочей силы, необходимо произвести расчеты по следующим коэффициентам:

– Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

– Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

– Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников.

– Коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независимым от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.

– Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

На производительность труда оказывает влияние ряд факторов. Для проведения факторного анализа производительности труда необходимо рассчитать зависимость данного показателя от изменения:

- Количества отработанных дней одним работником;
- Средней продолжительности рабочего дня;
- Среднечасовой выработки.

Эффективность деятельности персонала отражается при помощи показателя производительности труда. Этот показатель является обобщающим и выявляет положительные составляющие работы сотрудников и отрицательные.

Производительность труда – это показатель, при помощи которого, можно выявить уровень эффективности деятельности персонала. Производительность труда отражает количественные характеристики товарной продукции или выполнение определенных задач, персоналом с учетом временной составляющей. Величина, обратная производительности труда персонала - это трудоемкость. Трудоемкость зависит от количества времени, которое было израсходовано на завершение определенной задачи или производства единицы продукции.

Производительность труда неделима с понятием эффективности труда персонала. Однако, эффективность труда отличается от производительности тем, что она оценивает как количественные, так и качественные характеристики, с учетом фактора экономии трудовых затрат.

В ходе анализа производительности труда, при оценке уровня выработки персонала необходимо:

- сопоставить плановые и реальные показатели производительности труда;
- выявить факторы и оценить степень их влияния на эффективность деятельности персонала;

– определить резервы для повышения уровня производительности персонала.

Также, немаловажным фактором, влияющим на характеристику трудового потенциала организации, является эффективность использования рабочего времени. Оценка результативности труда является одним из ключевых аспектов управления персоналом. Однако, оценка результативности может быть сложной задачей для многих организаций. В этой статье мы рассмотрим несколько проблем, которые могут возникнуть при оценке результативности труда.

Одной из главных проблем является сложность определения критериев оценки. Как определить, что является успешной работой, а что нет? Какие критерии использовать для оценки? Эти вопросы могут быть сложными и требовать много времени для определения.

Еще одной проблемой является недостаточная мотивация сотрудников. Если сотрудники не чувствуют, что их работа важна для компании, они могут не стремиться к достижению высоких результатов. Это может привести к низкой эффективности работы и низким показателям.

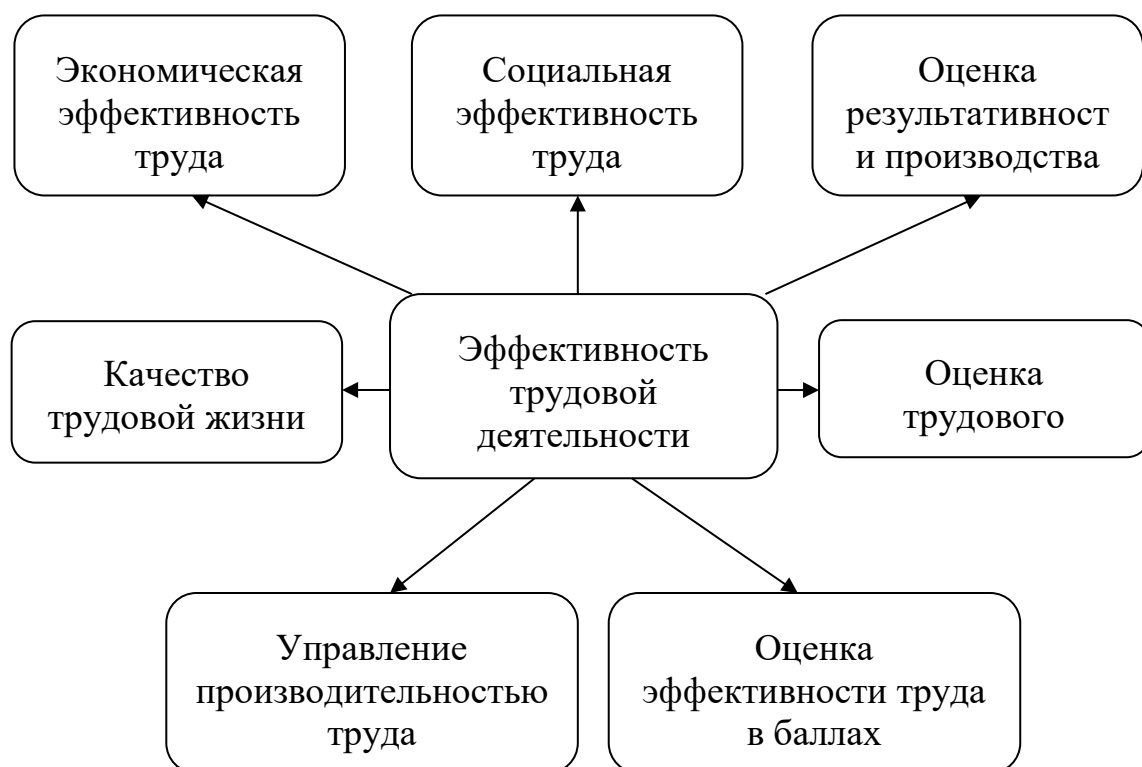


Рисунок 5 - Концепция эффективности трудовой деятельности

Оценка эффективности деятельности персонала основывается на концепции приведенной на рисунке – 5.

Основные подходы к оценке эффективности деятельности персонала представлены на рисунке – 6

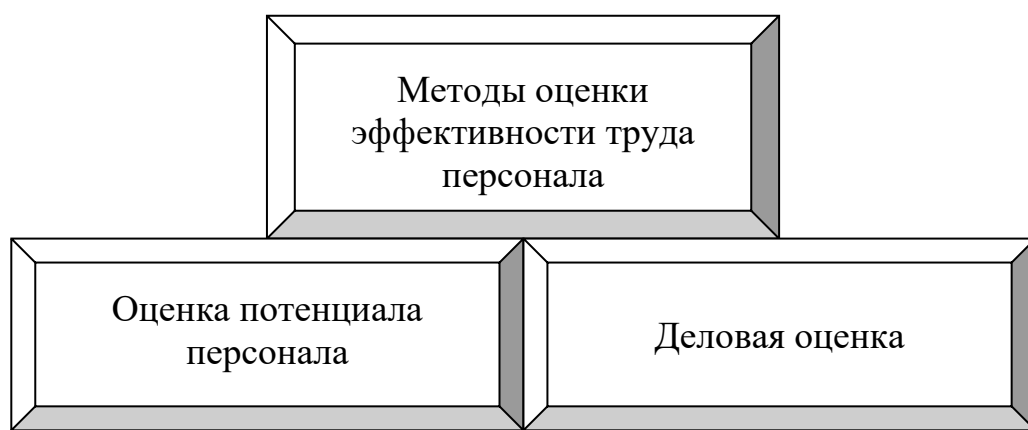


Рисунок 6 - Подходы к оценке эффективности труда

Эти подходы являются основными сферами деятельности, в рамках которых функционирует служба управления персоналом. Их целью является раскрыть потенциал каждого сотрудника в стремлении к улучшению деятельности организации.

2 Анализ эффективности деятельности и управления персоналом ООО «РСУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РСУ»

Компания «РСУ» является одной из крупнейших строительных кампаний Челябинской области. Полное название компании: общество с ограниченной ответственностью «РСУ», сокращенно – ООО «РСУ».

Компания «РСУ» основана в 2003 году. Учредителем Общества является: Чичигина К.М., а руководителем – Малинин Д.Б.

Изначально компания предоставляла только услуги капитального ремонта. Позже компания начала предоставлять услуги в области общестроительных работ.

Юридический и фактический адрес компании «РСУ»: Челябинская область, г. Златоуст, проспект имени Ю.А.Гагарина 3-й микрорайон, дом 35А, офис 2.

Залогом успешной деятельности компании является ответственное отношение к работе сотрудников на всех уровнях, внедрение новейших технологий, обеспечение безопасности работ.

Компания «РСУ» в своей деятельности придерживается требований мировых стандартов.

Благодаря опыту, полученному за годы работы в строительной сфере деятельности компания «РСУ» является одной из лучших в области строительства жилых объектов. Однако, в течение последних лет компания терпит некоторый спад, ввиду невысокого объема заказов, и, как следствие понижения прибыли.

Стратегическая цель компании – это развитие своей деятельности, в соответствии с наивысшими стандартами качества и безопасности в пределах Российской Федерации, а также выход на мировой рынок.

Ключевые аспекты стратегии развития, выбранные компанией на долгосрочную перспективу:

- Укрепление рыночных позиций компании и рост лояльности клиентов путем развития каналов продаж и запуска новых проектов, отвечающих актуальным запросам клиентов.

- Развитие ключевых строительных компетенций в таких направлениях как активные продажи, привлечение и обслуживание клиентов, внедрение новейших технологий, постоянное повышение эффективности работы.

- Инвестиции в модернизацию технического и программного оснащения.

- Развитие системы корпоративного управления в соответствии с лучшей мировой практикой и интересами акционеров.

- Создание сильной команды работников и формирование лояльного высококвалифицированного персонала путем мотивации работников на достижение ключевых целей и показателей эффективности.

Компания «PCY» осуществляет ряд услуг в области строительства:

- Архитектурная деятельность
- Инженерно-техническое проектирование
- Работы по стандартизации и метрологии
- Штукатурные работы.
- Столярные и плотнические работы.
- Покрытие полов и облицовка стен.
- Молярные и стекольные работы.
- Электромонтажные работы.
- Изоляционные работы.
- Санитарно – технические работы.
- Монтаж прочего инженерного оборудования.

Руководящий состав организационной структуры ООО «PCY» состоит из высококвалифицированных специалистов, успешно выполняющих свои профессиональные задачи.

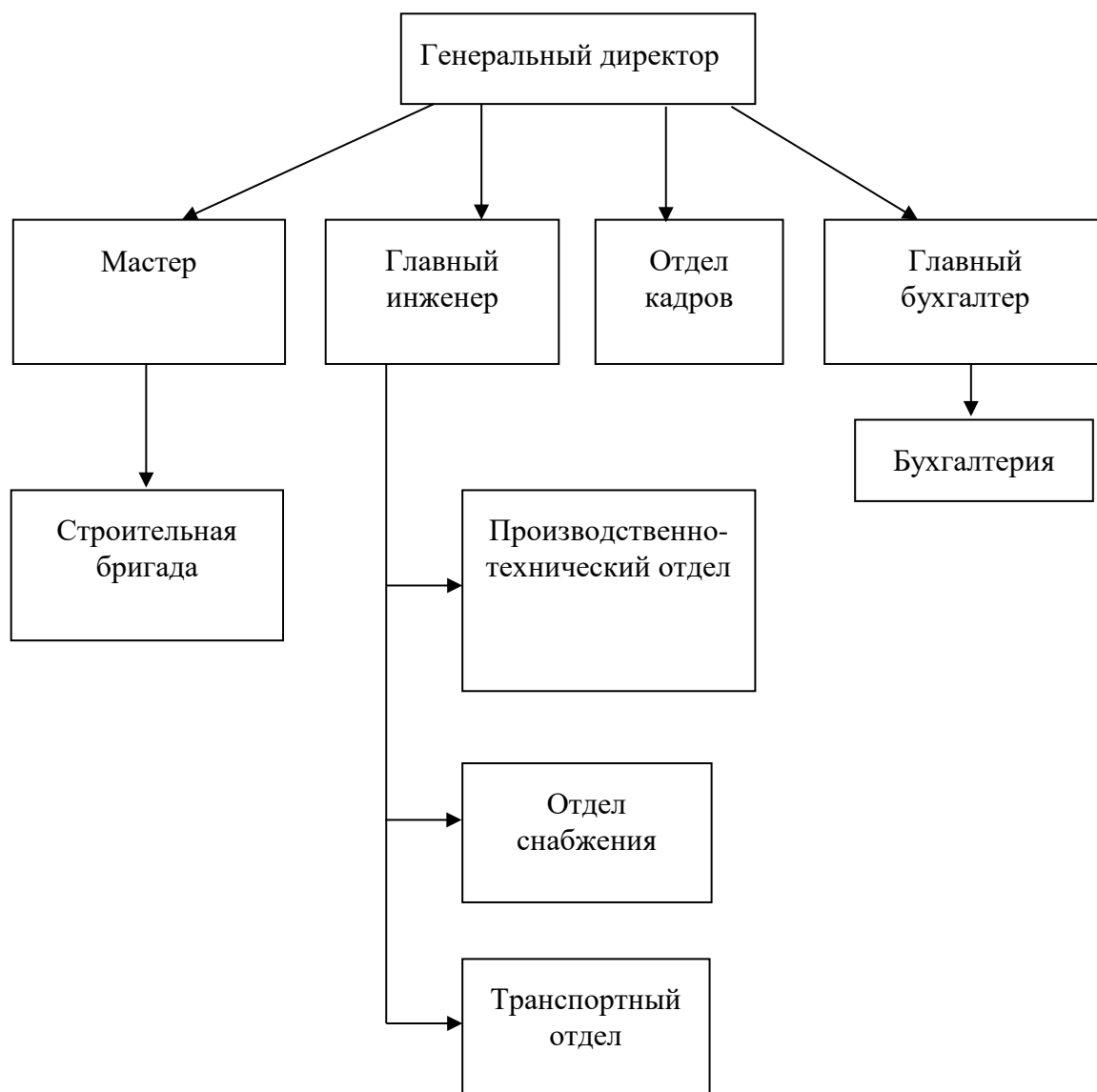


Рисунок 7 - Организационная структура ООО «PCY»

Структура управления компании «PCY» имеет функциональный тип. Отличительной чертой функциональной структуры управления является объединение специалистов общего профиля в структурные подразделения. К примеру, в компании «PCY» специалисты в области инженерно-технического проектирования работают в отделе инженерно-технического

проектирования, а персонал, занимающийся снабжением – в отделе снабжения и т.д. Так, в компании «РСУ», начиная со среднего звена, управление устроено по функциональному принципу.

Данная структура управления имеет ряд преимуществ:

- Отношение специализации руководителей и специалистов к одной области повышает качество принимаемых управленческих решений.
- Линейные руководители не выполняют несвойственные им функций.

Однако у функциональной системы управления есть и недостатки, такие как:

- Недостаточная связь на горизонтальном уровне управления.
- Отсутствие единоначалия, поскольку исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей.
- Отсутствие четкости в области ответственности, ввиду того, что персонал, занимающийся подготовкой задачи, обычно не участвует в ее реализации.

Основной характеристикой любой организации, непосредственно влияющей на ее конкурентоспособность на рынке, а также эффективность ее финансово-экономической деятельности является состав и качество трудового потенциала.

Для каждой должности в ООО «РСУ» разработаны и утверждены, согласно с действующим законодательством, должностные инструкции. В должностных инструкциях закреплены права и обязанности того или иного сотрудника, а также описан перечень выполняемых им функций.

Кадровая политика организации построена на выполнении задач для достижения численности и квалифицированности состава персонала, отвечающих требуемым нормам.

Эффективность производительности труда в ООО «РСУ» поддерживается на достаточно высоком уровне, путем улучшения условий труда, относительно высокой заработной платой, дополнительными

выплатами.

Одним из важных факторов высокого уровня качества оказываемых услуг является стабильный контингент сотрудников. Так как обучение вновь принятых работников достаточно дорогостоящий и длительный процесс. Дополнительными мероприятиями для стабилизации состава работников может быть оплата транспортных расходов, оплата социальных расходов сотрудников за счет доходов предприятия (частичная компенсация питания сотрудникам отдельных подразделений).

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом - директором.

Директор общества организует свою деятельность в соответствии с действующим законодательством, настоящим Уставом и Положением «Об исполнительном органе».

Изучая организационную структуру персонала ООО «РСУ», следует учитывать не только количественные и качественные характеристики трудового потенциала, но и закономерности и причины его развития и эффективности.

Основная черта, оказывающая влияние на эффективность и рациональность рабочего процесса – это трудовой потенциал. Трудовой потенциал – это качественные характеристики работника, определяющие его возможности и ограничения в трудовой деятельности, а также совершенствовании своих навыков.

Составляющие трудового потенциала можно классифицировать следующим образом:

- по психологически-физическим данным
- по социально-демографическим параметрам
- по имеющейся квалификации
- по личным качествам.

2.2 Анализ эффективности деятельности трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы напрямую влияют на эффективность функционирования любой организации.

Оценив существующий и прогнозируемый трудовой потенциал «РСУ», собранная информация была систематизирована в следующих таблицах:

Таблица 1 - Сведения о штатной численности ООО «РСУ» за 2020-2022 гг.

Наименование показателей	2020г	2021г	2022г	Отклонение е 2020- 2021г, %	Отклонение е 2021- 2022г, %	Отклонение е 2020- 2022г, %
Административный персонал	2	2	2	0	0	0
Служащие	5	2	1	40	50	20
Всего штатных единиц	7	4	3	57,1	75	42,8

Также, для осуществления анализа трудового потенциала организации необходимо оценить данные о средней оплате труда за 2020-2022 г., приведенные в таблице 2.

Таблица 2 - Сведения о средней годовой заработной плате за 2020-2022 гг. (тыс.руб).

Наименование	Период	Всего	в том числе	
			Административный персонал	Служащие
ООО «РСУ»	2020	504	2	5
	2021	626,4	2	2
	2022	648	2	1

Оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами проводится с помощью таких показателей как:

- явочная численность
- списочная численность
- среднесписочная численность

Явочная численность персонала рассчитывается на данную дату. Полученная разница между списочной численностью и явочной показывает количественную характеристику недоиспользованного персонала или целодневных потерь:

$$\text{Пцд} = 3 - 3 = 0$$

где:

$$\text{Пцд} = \text{Чсп} - \text{Чяв}, \text{ где}$$

Пцд – количество целодневных потерь (чел);

Чсп – списочная численность;

Чяв – явочная численность.

Рассчитаем число целодневных потерь на 13.02.2023г.

$$\text{Чсп} - 4$$

$$\text{Чяв} - 3$$

$$\text{Пцд} = 3 - 3 = 0$$

Для нахождения показателей обеспеченности организации трудовыми ресурсами за определенный период, необходимо рассчитать среднесписочную численность персонала:

$$\text{Чср} = (\text{Ч}_1 + \text{Ч}_2 + \dots + \text{Ч}_n) / n, \quad (3)$$

где:

Чср - среднесписочная численность работников;

Ч₁, Ч₂, ..., Ч_n — численность работников на определенную дату, чел.;

n — число календарных дней в определенном периоде.

Определим среднесписочную численность персонала за период с 13.02.2023 г. по 24.02.2023г. таблица 3.

Таблица 3 - Среднесписочная численность персонала с 13.02.2023 г. по 24.02.2023г.

Дата	Среднесписочная численность персонала
13.02	3
14.02	2
15.02	3
16.02	2
17.02	2
20.02	2
21.02	3
22.02	3
23.02	3
24.02	3
$Ч_{ср} = (3 + 2 + 3 + 2 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3) / 10 = 2,6$	

Для характеристики показателей состава и структуры персонала организации определяют абсолютный и относительный излишек или недостаток персонала, в том числе по различным категориям:

$$P = P_{ф} - P_{пл}, \quad (4)$$

где:

$P_{ф}$ – фактическая среднесписочная численность работников соответствующей категории,

Рпл. – плановая среднесписочная численность работников соответствующей категории.

Для примера возьмем общую численность персонала

Рф – 3 чел

Рпл – 4 чел

$$P = 4 - 3 = 1 \text{ чел.}$$

То есть, можно сделать вывод, что существует дефицит персонала, в количестве 1 чел.

При обнаружении значительного дефицита фактической численности, определяются причины и принимаются меры для укомплектования рассматриваемого штата персонала.

Немаловажной составляющей при определении показателей характеризующих трудовой потенциал организации является качественная характеристика персонала. Для рационализации функционирования персонала, с точки зрения качественной характеристики, необходимо организовать правильную организационно-иерархическую структуру, а также уделять внимание совершенствованию навыков и знаний персонала.

Также количественная характеристика трудового потенциала определяется таким показателем, как фонд ресурсов труда:

$$\Phi = Чд * Трд, \quad (5)$$

где:

Φ – фонд ресурсов труда (человеко-дни, человеко-часы)

Чд – среднесписочная численность работников

Трд – продолжительность рабочего периода в днях или часах.

Рассчитаем фонд ресурсов труда в человеко-часах, на один рабочий день 13.02.2023.

Чд – 3

Трд – 8

$$\Phi = 3 * 8 = 24 \text{ чел – часов}$$

Для характеристики трудовых ресурсов по соответствию квалификации выполняемому перечню работ, сравнивают средние тарифные разряды персонала и выполняемых работ.

$$X = \sum T_p : T_p \text{ или } X = \sum T : T \quad (6)$$

где: X - разряд;

T_p - численность рабочих каждого разряда;

T - объем работ каждого вида.

Таблица 4 – Квалификационный состав рабочих за 2022 год

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Число рабочих		Отклонение
		Плановое	фактическое	
1	1,00	1	1	0
2	1,30	1	0	-1
3	1,69	1	1	0
4	1,96	2	1	-1
ИТОГО		5	3	-2

Оценив данные таблицы можно сделать вывод, что фактические данные по численности рабочих отличаются от плановой. По итогам существует дефицит рабочих в количестве 2 человек по второму и четвертому разряду.

Для характеристики квалификационного уровня рабочих, также необходимо определить, на основе полученных данных, плановый и фактический тарифный коэффициент:

1. Плановый тарифный коэффициент:

$$(1 \times 1,0 + 1 \times 1,3 + 1 \times 1,69 + 2 \times 1,96) : 5 = 1,58;$$

2. Фактический тарифный коэффициент:

$$(1 \times 1,0 + 0 \times 1,3 + 1 \times 1,69 + 1 \times 1,96) : 3 = 1,55;$$

Оценив вышеприведенные расчеты, можно сделать вывод, что фактический средний тарифный коэффициент выше планового на 0,03.

Показатель, характеризующий динамику движения трудовых ресурсов в организации можно оценить по динамике текучести, на основе данных, приведенных в таблице 5.

Таблица 5 - Движение рабочей силы

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
Принято на предприятие	1	0	0
Выбыло с предприятия	0	3	1
В том числе:			
на учебу	0	0	0
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	0	2	1
по собственному желанию	0	1	0
Общая численность рабочих	7	4	3

На производительность труда оказывает влияние ряд факторов. Для проведения факторного анализа производительности труда необходимо рассчитать зависимость данного показателя от изменения:

- Количества отработанных дней одним работником
- Средней продолжительности рабочего дня
- Среднечасовой выработки.

Проанализировав зависимость производительности труда (таблица 6) от данных факторов, можно сделать вывод, что производительность труда практически не изменилась за счет изменения продолжительности рабочего дня, но увеличилась за счет увеличения среднечасовой выручки.

Таблица 6 - Анализ влияния факторов на изменение производительности труда 2020-2022 г.

Наименование показателей	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Разница 2021 - 2020	Разница 2022 - 2021	Разница 2022 - 2020
Выручка в текущих ценах, тыс. руб.	56 839	24 150	83 993	-32 689	59 843	27 154
Среднегодовая численность работников, чел.	7	4	3	-3	-1	-4
Отработано за год, всего: - чел.дней	1729	988	741	-741	-247	-988
Отработано чел.часов	14294	7706,4	5853,9	-6 588	-1 853	-8 440
Количество дней, отработанных за год одним работником (3п/2п.)	247	247	247	0	0	0
Средняя продолжительность рабочего дня, час. (4п./3п.) ч	8,3	7,8	7,9	0	0	0
Выручка в ценах в расчете на один человеко-час, тыс руб.(1п./4п.)	4	3,1338	14,348	-1	11	10
Выручка в ценах, в расчете на одного работника за год (производительность труда), тыс. руб. (1п./2п.)	8119,9	6037,5	27998	-2 082	21 960	19 878

По данным, приведенным в таблице 6, можно сделать вывод о том, что основным фактором, повлиявшим на изменение производительности труда, была среднечасовая выработка.

Проведем анализ показателей производительности труда в зависимости между выработкой и средней зарплатой таблица 7.

Оценив данные приведенные в таблице 7, можно сделать вывод о том, что темп выработки опережает роста заработной платы, что показывает эффективность использования средств на оплату труда.

Таблица 7 – Анализ показателей производительности труда

Наименование показателей	2020г.	2021 г.	2022 г.
Выручка, тыс.руб.	56 839	24 150	83 993
Средняя заработная плата за год, тыс. руб.	504	626,4	648
Среднегодовая численность работников, чел.	7	4	3
Средняя выработка одного рабочего за год, тыс. руб.(1п./2п.)	112,8	38,6	129,6
Темп роста по выработке %	220		
Темп роста по средней заработной плате %	23		

Также, немаловажным фактором, влияющим на характеристику

Таблица 8 - Оценка использования рабочего времени

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Разница 2021 - 2020	Разница 2022 - 2021	Разница 2022 - 2020	Обозначения
Среднесписочная численность рабочих	7	4	3	-3	-1	-4	Р
Время, отработанное всеми рабочими, чел.час.	14294	7706,4	5853,9	-6 588	-1 853	-8 440	Тчас
Отработано чел.-дней всеми рабочими	1729	988	741	-741	-247	-988	Тд
Время, отработанное одним рабочим, час. (Тчас : Р)	2042	1926,6	1951,3	-115,4	24,7	-90,7	Ч
Количество отработанных одним рабочим чел. дней (Тд : Р)	247	247	247	0	0	0	Д
Средняя продолжительность рабочего дня, часы (Тчас:Тд)	8,3	7,8	7,9	-0,5	0,1	-0,4	Т

трудового потенциала организации, является эффективность использования рабочего времени, приведенная в таблице 8.

Таким образом, проанализировав данные приведенные в таблице 8, можно сделать следующие выводы в разнице между 2021 и 2020 г. среднесписочная численность рабочих уменьшилась на 3 человека, а между 2022 и 2021 г. уменьшилась на 1. Время, отработанное всеми рабочими в 2021 г. показывает отрицательную динамику, в основном из-за уменьшения количества работников, а в 2022 г. незначительно уменьшилась, из-за изменения количества работников. Чел.-дни, отработанные всеми рабочими в 2021 уменьшились, а в 2022 г. незначительно понизились.

Таблица 9 - Анализ показателей, влияющих на производительность труда

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	7	4	3
Число дней, отработанных одним рабочим. дней	247	247	247
Продолжительность рабочего дня, часы	8,3	7,8	7,9
Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс руб.	0,06	0,02	0,07
Объем выручки (РП)	56 839	24 150	83 993
Изменение объема выручки за счет:	-1841		
а) среднеспис. числ.рабочих			
б) количества дней, отработанных одним рабочим	0		
в) продолжительности рабочего дня	467		
г) среднечасовой выработки одного рабочего	57535		

Время, отработанное одним рабочим (час) в 2021 показывает значительную отрицательную динамику и незначительную в 2022 г. Количество отработанных одним рабочим чел. дней не изменилось. Средняя продолжительность рабочего дня (часы) не подверглась значительным изменениям.

Важной составляющей оценки производительности персонала является анализ показателей, влияющих на производительность труда, представленный в таблице 9.

По результатам факторного анализа можно сделать вывод о том, что объем выручки в 2022 году уменьшился за счет изменения среднесписочной численности рабочих, но увеличился за счет изменения продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки одного рабочего.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала ООО «PCY»

3.1 Выявление факторов, влияющих на эффективность труда персонала

Оценка эффективности труда является одним из ключевых элементов управления персоналом в любой компании. Она позволяет определить, насколько эффективно сотрудники выполняют свои задачи и какие факторы влияют на их производительность.

Существует несколько подходов к оценке эффективности труда, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Рассмотрим некоторые из них.

– **Количественный подход.** Этот подход основывается на измерении количественных показателей, таких как количество выполненных задач, время, затраченное на выполнение задач, и т.д. Он позволяет получить точные данные о производительности сотрудников и выявить проблемы, связанные с качеством работы.

– **Качественный подход.** Этот подход ориентирован на оценку качества работы сотрудников, а не на количество выполненных задач. Он позволяет оценить, насколько хорошо сотрудники выполняют свои обязанности, какие проблемы возникают при выполнении задач и как они могут быть решены.

– **Комбинированный подход.** Этот подход сочетает в себе элементы количественного и качественного подходов. Он позволяет получить более полную картину производительности сотрудников, учитывая как количественные, так и качественные показатели.

Независимо от выбранного подхода, оценка эффективности труда должна проводиться регулярно и учитывать множество факторов, таких как индивидуальные особенности сотрудников, условия работы и т.д. Только

таким образом можно обеспечить максимальную эффективность работы сотрудников и достичь поставленных целей компании.

Факторный анализ - это метод, который используется для изучения и оценки взаимосвязей между различными факторами, влияющими на производительность труда. Этот анализ позволяет определить, какие факторы наиболее значимы и как они взаимодействуют между собой.

Факторный анализ может быть проведен на различных уровнях, начиная от анализа отдельных работников и заканчивая анализом целых организаций. Например, анализ производительности труда на уровне работника может включать оценку его квалификации, опыта работы, мотивации и т.д. Анализ производительности труда в организации может включать оценку эффективности использования ресурсов, качества продукции и услуг, а также уровня удовлетворенности клиентов.

Одним из основных преимуществ факторного анализа является возможность выявления скрытых факторов, которые могут влиять на производительность труда, но не очевидны на первый взгляд. Например, факторный анализ может помочь выявить связь между уровнем образования работника и его производительностью труда, что может быть неочевидным при поверхностном анализе.

Таким образом, факторный анализ является важным инструментом для оценки и управления производительностью труда. Он позволяет выявлять скрытые факторы, которые влияют на производительность, и принимать меры для улучшения результатов работы.

По результатам факторного анализа можно сделать вывод о том, что объем выручки в 2022 году уменьшился за счет изменения продолжительности рабочего времени среднесписочной численности рабочих, а также среднечасовой выработки одного рабочего, но увеличился за счет изменения среднесписочной численности рабочих. А в 2021 году объем выручки повысился ввиду повышения числа заказов и количества

персонала. Основным фактором, повлиявшим на изменение объема выручки, стала среднесписочная численность рабочих.

Уменьшение объема выручки за счет изменения продолжительности рабочего времени может повлиять на следующие аспекты деятельности компании:

- Экономический результат: уменьшение продолжительности рабочего дня может привести к снижению общего объема выручки. Это связано с тем, что меньшее количество сотрудников работает в течение дня, что приводит к уменьшению общего объема работы, выполняемой в течение определенного периода времени.

- Производительность: если продолжительность рабочего дня уменьшается, то это может негативно повлиять на производительность сотрудников. Это может привести к тому, что они будут работать медленнее и менее эффективно, что приведет к снижению общей производительности.

- Качество работы: если сотрудники работают меньше времени, то это может привести к ухудшению качества работы. Они могут не успевать выполнять все задачи в полном объеме, что может привести к ошибкам и дефектам в работе.

- Удовлетворенность клиентов: уменьшение продолжительности рабочего дня может негативно сказаться на удовлетворенности клиентов. Клиенты могут ожидать, что компания будет работать более эффективно и быстро, а уменьшение продолжительности рабочего дня может создать впечатление о том, что компания не заботится о своих клиентах.

В целом, уменьшение объема выручки за счет изменения продолжительности рабочего времени является негативным фактором для компании, который может привести к уменьшению прибыли и снижению удовлетворенности клиентов. Поэтому компании должны стремиться к оптимизации рабочего процесса, чтобы обеспечить максимальную производительность и качество работы при сохранении продолжительности рабочего дня.

Уменьшение объема выручки за счет изменения среднесписочной численности работников может повлиять на ряд показателей, таких как:

- Производительность труда - если объем выручки уменьшается, то это может привести к снижению производительности труда, что может негативно сказаться на финансовых результатах компании.

- Рентабельность - уменьшение объема выручки может привести к уменьшению рентабельности компании, так как расходы на персонал могут стать более значительными.

- Финансовые показатели - изменение среднесписочной численности может повлиять на такие финансовые показатели, как прибыль, доход, расходы и т.д.

- Конкуренентоспособность - уменьшение объема выручки и изменение среднесписочной численности могут повлиять на конкурентоспособность компании на рынке.

- Долгосрочная перспектива - изменение среднесписочной численности персонала может повлиять на долгосрочную перспективу развития компании, так как это может повлиять на ее способность привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников.

Для снижения негативных последствий влияния среднесписочной численности на объем выручки можно использовать следующие меры:

- Оптимизация рабочих процессов: увеличение производительности труда, автоматизация и оптимизация производственных процессов, повышение эффективности использования ресурсов.

- Повышение квалификации сотрудников: обучение, тренинги и семинары для повышения профессионального уровня сотрудников, что позволит им работать более эффективно и увеличит объем выручки.

- Гибкость в работе с персоналом: адаптация рабочих процессов под индивидуальные потребности сотрудников, учет их опыта и квалификации.

– Внедрение новых технологий и оборудования: использование современных технологий и оборудования, которые позволяют повысить производительность труда и уменьшить количество ошибок.

– Развитие маркетинговых стратегий: анализ рынка, определение целевой аудитории и разработка эффективных маркетинговых стратегий, которые позволят привлечь больше клиентов и увеличить объем выручки.

3.2 Разработка мер по повышению эффективности труда персонала

Разработка мер по повышению эффективности труда персонала является важным аспектом успешной работы любой компании. В условиях жесткой конкуренции на рынке, повышение производительности и качества работы сотрудников становится ключевым фактором успеха.

Одним из основных направлений повышения эффективности труда является улучшение условий труда. Это включает в себя обеспечение комфортной рабочей среды, организацию удобного рабочего места, предоставление необходимого оборудования и инструментов, а также организацию перерывов для отдыха и питания.

Другим важным направлением является обучение и развитие персонала. Компания должна предоставлять своим сотрудникам возможность повышения квалификации и профессионального роста. Это может быть организовано через различные формы обучения, такие как тренинги, семинары, конференции и т.д. Кроме того, компания может предоставлять своим сотрудникам доступ к профессиональной литературе и другим информационным ресурсам.

Еще одним важным направлением является оптимизация процессов работы. Это может включать в себя оптимизацию производственных процессов, улучшение системы управления проектами, а также автоматизацию бизнес-процессов.

Также важно учитывать мотивацию сотрудников. Компания может использовать различные методы мотивации, такие как повышение заработной платы, бонусы, участие в прибыли компании, а также предоставление возможности карьерного роста.

Наконец, необходимо учитывать и социально-психологические факторы, которые могут влиять на эффективность труда. Например, создание благоприятной атмосферы в коллективе, обеспечение поддержки и помощи со стороны руководства, а также создание условий для развития лидерских качеств у сотрудников.

В целом, разработка мер по повышению эффективности труда должна быть комплексной и включать в себя все вышеперечисленные направления. Только тогда компания сможет достичь желаемых результатов и обеспечить успешное развитие своего бизнеса.

Меры по повышению эффективности труда персонала ООО «PCY»:

- Обучение и развитие: Организуйте курсы и тренинги для сотрудников, чтобы они могли улучшить свои навыки и знания в своей области. Это поможет повысить производительность и удовлетворенность работой.

- Автоматизация процессов: Используйте технологии для автоматизации рутинных задач, чтобы освободить время сотрудников для более сложных и творческих задач.

- Оптимизация рабочего времени: Разработайте гибкий график работы, который позволит сотрудникам работать более эффективно и продуктивно.

- Мотивация и признание: Создавайте программы мотивации, такие как премии и бонусы, чтобы поощрять сотрудников за их достижения. Также поощряйте сотрудников за хорошую работу и признание их вклада в успех компании.

- Улучшение условий труда: Обеспечьте комфортные условия работы, такие как современное оборудование и удобное рабочее место. Это

повысит уровень удовлетворенности сотрудников и улучшит их производительность.

– Коммуникация и обратная связь: Обеспечьте эффективную коммуникацию между руководством и сотрудниками, чтобы улучшить понимание целей и задач компании. Также предоставляйте обратную связь по результатам работы сотрудников, чтобы помочь им улучшить свою производительность.

– Обучение и развитие: Предоставляйте возможности для обучения и развития сотрудников, чтобы они могли расти и развиваться в своей профессии. Это поможет сохранить квалифицированных сотрудников и повысить их производительность в будущем.

– Управление проектами: Обучите сотрудников управлению проектами, чтобы они могли эффективно планировать и контролировать свои задачи. Это поможет им более эффективно использовать свое время и ресурсы.

– Работа в команде: Поощряйте сотрудничество между работниками и работу в команде. Это поможет улучшить коммуникацию и повысить производительность.

Для проведения расчета затрат на повышение эффективности деятельности персонала необходимо иметь информацию о затратах на обучение и развитие сотрудников, а также о потенциальных выгодах от повышения эффективности.

Расчет экономической эффективности:

1. Снижение затрат времени на выполнение функций:

$$C_m = 5853,9 - 5500 = 353,9 \text{ чел}\backslash\text{ч}$$

2. Условное высвобождение численности:

$$\text{Эч} = C_m \backslash \Phi_{\text{вр}} = \frac{353,9}{741 * 3} = 0,16$$

3. Прирост производительности труда:

$$Pm = (\text{Эч} \cdot 100) / (\text{Эоб} - \text{Эч}) = 0,16 \cdot 100 / (1 - 0,16) = 19\%$$

Таблица 13 – Исходные данные для расчета

Показатель	Единицы измерения	Значение
Численность обучаемых ($\text{Ч}_{об}$)	чел	3
Затраты времени на выполнение функций: до обучения	чел\час	5853,9
после обучения	чел\час	5500
Заработная плата (ЗП)	Руб	648000
Часовая тарифная ставка	Руб	71,4
Годовой фонд рабочего времени ($\text{Ф}_{вр}$)	Ч	741
Затраты на внедрение мероприятия на 1 работника (З)	Руб	11500
Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)		0,15
Общий совокупный размер тарифов страховых взносов: 22% - в ПФР; 2,9% - в ФСС; 5,1% - в ФФОМС.	%	30

4. Экономия заработной платы:

$$\text{Эзп} = \text{Фзп} \cdot \text{Эч} = 648000 \cdot 0,16 = 103680$$

5. Экономия по единому социальному налогу:

$$\text{Эс}\text{с} = \text{Эзп} \cdot 0,30 = 103680 \cdot 0,30 = 31104$$

6. Годовая экономия:

$$\text{Эг} = \text{Эзп} + \text{Эс}\text{с} = 103680 + 31104 = 134784$$

7. Годовой экономический эффект:

$$\text{Эф} = \text{Эг} - \text{З} = 134784 - 11500 \cdot 3 = 100284 \text{ руб.}$$

На основе данных расчета следует, что реализация мероприятия по повышению квалификации принесет доход в размере 100284 р.

Анализ эффективности деятельности персонала является важным инструментом для оценки производительности и качества работы сотрудников. Он позволяет выявить проблемные зоны и определить области для улучшения, что в свою очередь может привести к повышению эффективности работы компании в целом. Однако, для достижения максимальной эффективности, необходимо проводить систематический анализ и мониторинг деятельности персонала, а также учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника и его потребности.

Заключение

Ключевой составляющей управления персоналом компанией является анализ его деятельности. Анализ эффективности персонала представляет собой показатель того, насколько результативна деятельность работников. Эффективность деятельности работников отражает уровень влияния деятельности персонала на функционирование определенной структурной единицы компании. Результативность деятельности персонала оказывает непосредственное влияние как на достижение целей структурной единицы компании, так и на компанию в целом.

На сегодняшний день остается актуальной проблема точности оценки профессиональной деятельности персонала и управления им. То есть сфера управление персоналом нуждается в основательном реформировании.

Согласно множеству исследований, систематический анализ эффективности деятельности персонала положительно влияет на уровень мотивации работников, развитию их компетенции, а также профессиональном росте.

Следовательно, анализ эффективности работы персонала является неотъемлемой составляющей деятельности каждой компании. Данная оценка является одной из основных функций управления персоналом. Ее целью является выявление эффективности деятельности сотрудников.

Компания «РСУ» является одной из крупнейших строительных компаний в Челябинской области. Полное название компании: общество с ограниченной ответственностью «РСУ», сокращенно – ООО «РСУ».

Компания «РСУ» основана в 2003 году. Учредителем Общества является: Чичигина К.М., а руководителем – Малинин Д.Б.

Изначально компания предоставляла только услуги капитального ремонта. Позже компания начала предоставлять услуги в области общестроительных работ.

Структура управления компании «PCY» имеет функциональный тип. Отличительной чертой функциональной структуры управления является объединение специалистов общего профиля в структурные подразделения. К примеру, в компании «PCY» специалисты в области инженерно-технического проектирования работают в отделе инженерно-технического проектирования, а персонал, занимающийся снабжением – в отделе снабжения и т.д. Так, в компании «PCY», начиная со среднего звена, управление устроено по функциональному принципу.

По результатам анализа, проанализировав зависимость производительности труда от данных факторов, можно сделать вывод, что производительность труда практически не изменилась за счет изменения продолжительности рабочего дня, но увеличилась за счет увеличения среднечасовой выручки. Основным фактором, повлиявшим на изменение производительности труда, была среднечасовая выработка.

Темп роста заработной платы опережает темп роста выработки, что показывает эффективность использования средств на оплату труда.

Также, немаловажным фактором, влияющим на характеристику трудового потенциала организации, является эффективность использования рабочего времени. В разнице между 2021 и 2020 г. среднесписочная численность рабочих уменьшилась на 3 человека, а между 2022 и 2021 г. уменьшилась на 1. Время, отработанное всеми рабочими в 2021 г. показывает отрицательную динамику, в основном из-за уменьшения количества работников, а в 2022 г. незначительно уменьшилась, из-за изменения количества работников. Чел.-дни, отработанные всеми рабочими в 2021 уменьшились, а в 2022 г. незначительно понизились. Время, отработанное одним рабочим (час) в 2021 показывает значительную отрицательную динамику и незначительную в 2022 г. Количество отработанных одним рабочим чел. дней не изменилось. Средняя продолжительность рабочего дня (часы) не подверглась значительным изменениям.

По результатам факторного анализа можно сделать вывод о том, что объем выручки в 2022 году уменьшился за счет изменения среднесписочной численности рабочих, но увеличился за счет изменения продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки одного рабочего.

Меры по повышению эффективности труда персонала ООО «PCY»:

– Обучение и развитие: Организуйте курсы и тренинги для сотрудников, чтобы они могли улучшить свои навыки и знания в своей области. Это поможет повысить производительность и удовлетворенность работой.

– Автоматизация процессов: Используйте технологии для автоматизации рутинных задач, чтобы освободить время сотрудников для более сложных и творческих задач.

– Оптимизация рабочего времени: Разработайте гибкий график работы, который позволит сотрудникам работать более эффективно и продуктивно.

– Мотивация и признание: Создавайте программы мотивации, такие как премии и бонусы, чтобы поощрять сотрудников за их достижения. Также поощряйте сотрудников за хорошую работу и признание их вклада в успех компании.

– Улучшение условий труда: Обеспечьте комфортные условия работы, такие как современное оборудование и удобное рабочее место. Это повысит уровень удовлетворенности сотрудников и улучшит их производительность.

– Коммуникация и обратная связь: Обеспечьте эффективную коммуникацию между руководством и сотрудниками, чтобы улучшить понимание целей и задач компании. Также предоставляйте обратную связь по результатам работы сотрудников, чтобы помочь им улучшить свою производительность.

– Обучение и развитие: Предоставляйте возможности для обучения и развития сотрудников, чтобы они могли расти и развиваться в своей профессии. Это поможет сохранить квалифицированных сотрудников и повысить их производительность в будущем.

– Управление проектами: Обучите сотрудников управлению проектами, чтобы они могли эффективно планировать и контролировать свои задачи. Это поможет им более эффективно использовать свое время и ресурсы.

– Работа в команде: Поощряйте сотрудничество между работниками и работу в команде. Это поможет улучшить коммуникацию и повысить производительность.

На основе данных расчета эффективности предложенных мероприятий следует, что реализация мероприятия по повышению квалификации принесет доход в размере 128044000 руб.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Качкова, О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: КноРус, 2019. – 288 с.
2. Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: Учебное пособие / Н.В. Киреева. - М.: Инфра-М, 2019. - 368 с.
3. Абросимов, А.А. Управление эффективностью персонала в условиях цифровой трансформации / А.А. Абросимов // Экономика и управление. – 2021. – № 3 (157). – С. 41-46.
4. Баскакова, О.В. Оценка эффективности деятельности персонала / О.В. Баскакова // Проблемы экономики и управления. – 2019. – №1. – С.34-38.
5. Виноградов, Г.А. Анализ эффективности деятельности персонала в организации / Г.А. Виноградов // Проблемы современной экономики. – 2020. – №2. – С.73-76.
6. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т.Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
7. Беседина, О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
8. Вукович Г.Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
9. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
10. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.

11. Глик, Д.И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д.И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

12. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

13. Горина, М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

14. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

15. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.

16. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.

17. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И.М. Степнова ; перевод Д.П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

18. Елкин, С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С.Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

19. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.

20. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. – 152 с.
21. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
22. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
23. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
24. Портал "Чекко" [Электронный ресурс]: Базы данных организаций. - Режим доступа: <https://checko.ru/company/rsu-1037400577114> (дата обращения: 14.06.2023)
25. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.
26. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. – 2021. – Vol. 20, no. 3. – P. 178–183.
27. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2019. Vol. 81. Pp. 759–764.
28. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2019. №100. с.93–104.

29. SafouraD., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

Приложение А
Отчет о финансовых результатах деятельности ООО «РСУ» за
2022г.

ИНН 7404035812
КПП 740401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	83 993	24 150
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(77 698)	(29 447)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	6 819	11 999
	Прочие расходы	2350	(8 264)	(2 657)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(957)	(519)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 893	3 526

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

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



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

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах деятельности ООО «РСУ» за
2021г.

ИНН 7404035812
КПП 740401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения⁶</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>	<i>На 31 декабря 2020 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка⁷	2110	24 150	56 839
	Расходы по обычной деятельности⁸	2120	(29 447)	(51 281)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	11 999	1 031
	Прочие расходы	2350	(2 657)	(6 701)
	Налоги и прибыль (доходы)⁹	2410	(519)	(479)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 526	367

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

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



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

Приложение В
Отчет о финансовых результатах деятельности ООО «РСУ» за
2020г.

ИНН 7404035812
КПП 740401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения⁶</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2020 года.</i>	<i>На 31 декабря 2019 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	56 839	136 079
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(51 281)	(131 088)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	1 031	466
	Прочие расходы	2350	(6 701)	(3 757)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(479)	(354)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	367	1 346

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

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



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