

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 «ОЗНА-Логистика»)

Обучающийся

Д.Т. Гуллер

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Тема исследования: «Повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «ОЗНА-Логистика»)».

Актуальность исследования заключается в том, что повышение эффективности труда персонала является крайне актуальной проблемой для любой организации, поскольку от этого зависит их успех и прибыльность. Повышение эффективности труда персонала является важным фактором для достижения успеха и прибыльности организации, а также для улучшения отношений внутри компании, улучшения репутации и конкурентоспособности на рынке.

Цель исследования – изучить повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «ОЗНА-Логистика»).

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации;
- описать организационно-экономическую характеристику ООО «ОЗНА-Логистика»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала ООО «ОЗНА-Логистика».

Объект исследования – ООО «ОЗНА-Логистика».

Предмет исследования – эффективность труда персонала организации.

Структура работы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников, приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации .....	6
1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности персонала организации	6
1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации.....	13
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОЗНА-Логистика» .....	22
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «ОЗНА-Логистика».....	22
2.2 Оценка эффективности труда персонала.....	26
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала ООО «ОЗНА-Логистика» .....	50
3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации .....	50
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	55
Заключение .....	59
Список используемой литературы и используемых источников.....	61
Приложение А Организационная структура ООО «ОЗНА-Логистика» .....	64

## Введение

Актуальность исследования. Повышение эффективности труда персонала является крайне актуальной проблемой для любой организации, поскольку от этого зависит их успех и прибыльность. Во-первых, повышение эффективности труда персонала позволяет увеличить производительность и качество продукции или услуг, что, в свою очередь, может привести к увеличению прибыли организации. Во-вторых, повышение эффективности труда персонала может улучшить отношения внутри организации, так как сотрудники, которые чувствуют, что их труд ценится и приносит пользу, более мотивированы и довольны своей работой. Это может привести к уменьшению текучести кадров и повышению лояльности сотрудников. В-третьих, повышение эффективности труда персонала может улучшить репутацию организации в глазах клиентов, потому что компания, которая производит качественную продукцию или предоставляет высококачественные услуги, получает положительные отзывы и рекомендации от клиентов.

Наконец, повышение эффективности труда персонала может помочь организации справиться с конкуренцией на рынке. Если сотрудники работают более эффективно, чем у конкурентов, то это может стать преимуществом в борьбе за клиентов и рыночные доли.

Таким образом, повышение эффективности труда персонала является важным фактором для достижения успеха и прибыльности организации, а также для улучшения отношений внутри компании, улучшения репутации и конкурентоспособности на рынке. «Повышение эффективности труда персонала организации - это процесс улучшения результативности работы сотрудников, что в конечном итоге увеличивает производительность и прибыльность компании» [2].

Цель исследования – изучить повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «ОЗНА-Логистика»).

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации;
- описать организационно-экономическую характеристику ООО «ОЗНА-Логистика»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала ООО «ОЗНА-Логистика».

Объект исследования – ООО «ОЗНА-Логистика».

Предмет исследования – эффективность труда персонала организации.

В процессе работы были использованы следующие методы исследования: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Теоретической основой исследования послужили монографии и публицистика по управлению персоналом.

Информационной базой работы являются материалы российской и зарубежной печати, экспертные оценки, опубликованные в средствах массовой информации, нормативно-правовые акты.

Практическая значимость исследования: полученные в ходе исследования результаты могут быть применимы любым предприятием, которое желает улучшить свои экономические показатели и повысить эффективность труда персонала для осуществления.

Структура работы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников, приложения.

# **1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации**

## **1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности персонала организации**

Как верно отметил Дэйв Ульрих в своей знаменитой книге «HR в борьбе за конкурентное преимущество», «для того, чтобы удовлетворять новым требованиям, HR-лидер должен стать ближе к бизнесу, понимать его потребности, разбираться и в финансах, и в стратегии, и в маркетинге. Только тогда он сможет говорить с бизнесом на одном языке» [14].

Роль экономики персонала в реализации данной концепции неоспорима. Понимание HR-специалистом основных показателей эффективности использования персонала, умение оценивать оптимальность затрат на персонал, анализировать динамику показателей производительности труда — все это формирует у специалиста компетенции, необходимые бизнесу.

Ключевой запрос бизнеса с точки зрения использования имеющихся ресурсов сводится к двум основным позициям:

- наличие необходимых ресурсов в объеме, требуемом для решения задач;
- максимально эффективное использование ресурсов.

Ресурсный подход к использованию персонала уже не первый год рассматривается отечественными учеными. Задачи, решение которых сближает позиции бизнеса как заказчика и HR-подразделения как исполнителя, таковы:

- обеспечить наличие ресурса (персонала), используя технологии привлечения и удержания;
- обеспечить эффективное использование ресурсов посредством технологии управления эффективностью персонала.

Рассмотрим сущность и отличия ключевых понятий, формирующих категорию «эффективность персонала»: эффективность, эффект, результативность, продуктивность.

Эффективность (от англ. efficiency) — «полинаучное и междисциплинарное понятие, которое имеет достаточно широкое распространение и используется при характеристике явлений и объектов различной природы. Термин эффективность представляет собой одно из «слов-чемоданов», внутрь которого каждый помещает подходящие ему понятия, перекладывая заботу об определении на контекст» [15].

Эффективность можно рассмотреть, как «относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение» [16].

Анализируя категорию «эффективность», А.П. Егоршин провел исследование, которое помогло изучить содержательную сторону этой категории. В своей работе автор выделил ключевые свойства, относящиеся к эффективности, которые были представлены в таблице 1 для лучшей наглядности. Эта категория вызывает значительный научный интерес.

Западные ученые, в частности Д. Л. Гибсон, Д. Иванцевич и Д. Х. Доннели, рассматривают понятие «эффективность» в более широком аспекте, а именно, с трех сторон. «В первую очередь, эффективность может определяться как степень достижения целей организации. Также важным аспектом является степень согласования интересов. Наконец, гибкость, выживаемость и адаптация к внешней среде также являются ключевыми свойствами эффективности» [6].

В такой трактовке сложно разделить схожесть таких понятий: «эффективность» и «эффект»; «эффективность» и «результативность»; и т. п.

Взаимосвязь между «эффективностью» и «результативностью».

Понятие «эффективность», конечно, вытекает из понятия «результативность», однако при расчете показателей и определений их

динамики необходимо проводить некоторые различия.

Таблица 1 – Ключевые свойства категории «эффективность»

Свойство	Характеристика свойства
Относительность	«Отношение результата к затратам. Возможность оценить результат и произведенные субъектом затраты относительно: – планируемого (лучшего) результата функционирования этого же субъекта; – планируемого (лучшего) объема затрат на функционирование этого же субъекта; – результата функционирования другого субъекта; – объема затрат, произведенных другим субъектом для получения аналогичного результата» [9]
Измеримость	«Означает конкретную расчетную величину, которая позволяет проводить сравнение эффективности изучаемого объекта в разные периоды либо сопоставление различных аналогичных объектов. Это свойство эффективности является: – производным от первого свойства, когда рассчитывается соотношение результатов и затрат, которые имеют числовое выражение; – необходимым условием преодоления фактора субъективности, при оценке эффективности характеристик изучаемого объекта» [9]

С.И. Самыгин под «эффектом» во многих областях науки подразумевает «желаемый результат какого-либо целенаправленного процесса, который является абсолютной количественной характеристикой процесса достижения желаемого результата» [24, с.98].

Еще одно различие между концепциями – источник их достижения. Например, А. О. Макарова утверждает, что «источником возникновения эффекта могут служить какие-либо изменения, происходящие в организации, итогом которых становится улучшение показателей, т. е. определенный результат. Эффект ... отражает результат, каких-либо изменений» [20, с.155].

Что касается «эффективности», то это, скорее, констатирующий показатель, отражающий в целом результат деятельности за исследуемый период, который не всегда является следствием определенных изменений,



итогом мероприятий, направленных на совершенствование того или иного процесса.

Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Существуют несколько подходов к определению понятия «результативность».

«Результативность, в отличие от эффективности, которая является измеримой, относительно неопределяемая, неколичественная категория, обнаруживающая степень достижения цели и заинтересованность в этом» [16, с.38]. Данный подход весьма спорен, поскольку если «результативность измеряется процентом достижения цели – показатель прямой: чем больше, тем лучше» [15, с.44], то это означает, что результативность измерима. Другое дело — подход к измерению показателей. При оценке эффективности, как правило, используется соотношение стоимостных, экономических показателей результата и затрат, а значит, эффективность имеет, прежде всего, стоимостное измерение.

Определяя результативность через успешность достижения цели, поставленной задачи, можно сделать вывод, что она оценивается через процент выполнения задачи, цели, плана.

Говоря о характеристиках результативности, можно отметить большую гибкость и простоту ее расчета по сравнению с эффективностью. Поскольку при определении эффективности требуется учитывать сопутствующие затраты, то при оценке результативности, даже при отсутствии конкретных стоимостных показателей, можно сделать соответствующий расчет, имея методику оценки и специалистов-экспертов.

Как верно отмечает Ю.М. Пустынников, «результативность, по Друкеру, является следствием того, что, делаются правильные дела (вещи, т. е. деятельность, ведется в направлении достижения цели, а эффективность является следствием того, что «дела (вещи) делаются правильно», то есть происходит экономичное расходование ресурсов, при возрастании выпуска» [23, с.12].

Соотношение понятий «продуктивность» (от англ. productivity) и «эффективность» (от англ. efficiency). Стоит согласиться с мнением отечественных исследователей, которые рассматривают продуктивность как «соотношение между объемом выпущенной продукции в натуральном выражении и количественными затратами производственных факторов» [2, с.37]. Подобная трактовка, по сути, различает термины «эффективность» и «продуктивность» с учетом единиц измерения затрат результата: эффективность имеет, как правило, стоимостное выражение, а продуктивность — количественное, определенное в натуральных измерителях (шт., т и др.).

Рассмотрев соотношение ключевых понятий, раскрывающих термин «эффективность», перейдем к определению категории «эффективность персонала», которую ряд авторов рассматривают более широко, чем «просто показатель, имеющий стоимостное, экономическое измерение, поскольку он обладает рядом дополнительных свойств» [3]. Например, некоторые ученые в своих исследованиях, изучая эффективность труда, давали ее определение как «социально-экономической категории с выделением трех ключевых аспектов: экономического; психофизиологического; социального» [4].

«Экономические аспекты. Под эффективностью персонала понимается соотношение между результатами выполнения задач персоналом и соответствующими затратами, связанными с их использованием. Это понятие введено в ГОСТ Р ИСО 9000-2001 п. 3.2.15 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», подтверждает его как соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами» [14].

Предлагается, что эффективность работы персонала (Рп), измеряемая экономическими показателями эффективности работы персонала, относится к затратам труда, оцениваемым и учитываемым в соответствующей компании. В большинстве организаций чаще всего используются следующие показатели:

- «объем произведенной продукции, р. (применяется, как правило, для оценки эффективности деятельности производственных рабочих);
- объем реализованной продукции/объем продаж, р. (применяется, как правило, для оценки эффективности управленческого персонала, а также эффективности персонала предприятий торговли, общественного питания и т. п.);
- объем оказанных услуг, р. (применяется, как правило, для оценки эффективности персонала организаций, оказывающих услуги);
- прочие показатели, используемые в организации, на предприятии, имеющие стоимостную оценку и отражающие результативность труда персонала» [20, с.92].

«К затратам на персонал (Зп) относят комплекс затрат на персонал, которые используются в системе учета конкретного предприятия или организации. Как правило, выделяют три основные группы затрат на персонал:

- фонд заработной платы;
- выплаты социального характера;
- прочие затраты» [12].

Психофизиологический аспект. Эффективность определяется воздействием трудового процесса (условий труда, содержания трудовой деятельности и т. д.) на организм человека. С этой точки зрения эффективным признается труд, который, наряду с определенными экономическими результатами, обеспечивает хорошие санитарно-гигиенические условия и безопасность, где содержание труда прогрессивно и точно соблюдаются границы разделения труда, где предоставляются возможности для всестороннего развития организма, умственных сил и способностей человека, где контролируется отрицательное воздействие рабочей среды на работника. Этот аспект эффективности труда тесно связан с другим аспектом — социальным.

В социальном плане. Эффективность труда отвечает требованиям гармоничного личностного роста каждого работника, наличия возможностей для его профессионального развития (роста квалификации, профессиональной переподготовки), расширения его производственного профиля, карьерного роста и т.д. Критериями социальной эффективности труда являются, в частности, положительный психологический климат, высокая удовлетворенность и лояльность персонала, низкая текучесть кадров и т. п. [20, с.93].

Конечно, эти аспекты эффективности очень связаны между собой:

- «если не соблюдаются психофизиологические требования, то неизбежно снижаются и темпы роста производительности труда, и качество труда персонала;
- неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда приводят к росту заболеваемости персонала, а значит, к увеличению потерь рабочего времени;
- негативные взаимоотношения в коллективе могут также существенно снизить производительность труда, даже при высоком уровне материально-технического оснащения производства, благоприятных условиях труда и удовлетворительном уровне заработной платы» [3].

Другой, близкий к вышеизложенному, подход рассматривают такие известные ученые, как Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынин. Они определяют эффективность как «состояние организационной системы, которое может быть оценено в конкретное время с помощью различных критериев, отражающих экономический и социальный полезные результаты» [16, с.105].

В этой связи уместно использовать комплексный подход к оценке эффективности использования персонала — через систему социально-трудовых и экономических показателей, уровень и динамика которых

позволяют определить, насколько эффективно используется персонал организации.

Таким образом, важно помнить, что повышение эффективности работы персонала организации – непрерывный процесс, требующий систематической работы и постоянного совершенствования. Руководство организации должно обеспечить условия для развития персонала и совершенствования процессов для достижения максимальной производительности.

## **1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации**

Изучение методов оценки эффективности труда персонала организации является крайне актуальным в настоящее время. Это связано с тем, что эффективность труда персонала напрямую влияет на успех организации в целом. Ниже приведены некоторые причины, почему изучение методов оценки эффективности труда персонала является важным:

- увеличение конкурентоспособности организации. Оценка эффективности труда может помочь выявить слабые места в работе персонала и определить направления для улучшения результатов работы. Это позволяет повысить конкурентоспособность организации на рынке;
- улучшение производительности. Оценка эффективности труда помогает определить, какие задачи выполняются неэффективно, и выработать рекомендации по улучшению производительности. Это может привести к сокращению времени на выполнение задач и, как следствие, к увеличению производительности работы;
- оптимизация затрат. Оценка эффективности труда может помочь выявить персонал, который не работает на полную мощность, и предложить меры по оптимизации затрат на его содержание. Например,

это может быть сокращение штата или перевод персонала на другую работу;

– улучшение качества работы. Оценка эффективности труда может помочь выявить проблемы в качестве работы персонала и предложить меры по их улучшению. Например, это может быть обучение персонала новым технологиям или методам работы.

Таким образом, изучение методов оценки эффективности труда персонала организации является очень важным для повышения конкурентоспособности организации, улучшения производительности, оптимизации затрат и улучшения качества работы [30].

«Эффективность труда определяется следующими показателями: производительностью труда, уровнем затрат на рабочую силу, отношением темпов роста заработной платы к темпам роста производства и темпам роста производительности труда.

Показатели социально-экономического развития и влияния на предприятие включают среднюю заработную плату на одного работника, уровень квалификации сотрудников, уровень безопасности медицинского обслуживания и т.д. Эти факторы влияют на показатели состояния и эффективности использования рабочей силы компании» [22].

«Показатель численности сотрудников на определенную дату определяет список сотрудников организации. Что касается основных видов деятельности, то в список включены работники, которые нанимаются не более чем на год. Эту информацию можно получить из статистических отчетов «Отчет о труде», из строки «численность работников на начало отчетного периода». Исходя из приведенных выше показателей, приведены стоимостные характеристики численности сотрудников, а также темпы роста» [23]. «Чтобы получить качественные показатели использования рабочей силы, необходимо рассчитать показатель среднесписочной численности работников, который фиксируется за определенный период времени.

Средняя численность работников предприятия за месяц определяется как сумма численности работников, включенных в список на каждый рабочий день месяца, и деления полученной суммы на рабочие дни этого месяца. Среднемесячная численность определяется путем сложения количества зарегистрированных работников за каждый рабочий день месяца и деления полученной суммы на количество месяцев. 3 месяца для средней численности сотрудников за квартал, 6 месяцев за семестр, 12 месяцев за год» [23].

«Структура работников предприятий характеризуется долей различных категорий работников в общей численности работников, включенных в фонд заработной платы, рассчитанной исходя из целей обследования:

- доля производственных работников в общей численности занятых, работников по опыту работы и т.д.)
- структурные показатели сотрудников компании позволяют сделать выводы о социальных изменениях, происходящих в компании.

Таким образом, увеличение доли работников с высшим профессиональным образованием свидетельствует о повышении уровня профессионализма и квалификации работников, а увеличение доли работников, имеющих большой стаж работы, свидетельствует об увеличении числа опытных сотрудников и т.д. следует отметить, что эти качественные изменения оказывают влияние на количественные и качественные показатели предприятия» [10]. Факторы изменчивости набора персонала, прекращения службы и изменчивости персонала являются основными показателями ситуации и эффективности использования рабочей силы.

Измерение эффективности труда осуществляется с помощью методов и способов изучения затрат рабочего времени:

- оценка производительности труда: измерение количества продукции или услуг, которые работник производит за определенный период времени;

- оценка качества работы: оценка соответствия работы работника требованиям и стандартам, установленным на предприятии;
- оценка уровня удовлетворенности работников: опросы и анкетирование работников для выявления их мнения о работе на предприятии, условиях труда, возможностях карьерного роста и других аспектах;
- оценка степени использования рабочего времени: измерение времени, затраченного на выполнение задач и сравнение его с планируемым временем;
- оценка степени использования ресурсов: оценка использования материальных и финансовых ресурсов на производстве;
- оценка квалификации и обучения: оценка уровня знаний и навыков работников, а также эффективности программ обучения и развития;
- оценка социальной ответственности: оценка социальных условий работы, включая безопасность труда, социальные льготы и компенсации, доступность медицинской помощи и другие аспекты, которые могут повлиять на здоровье и благополучие работников.

Для более комплексной оценки эффективности труда персонала можно использовать совокупность показателей, отражающих в той или иной степени эффективность, результативность, продуктивность, производительность персонала.

Методика оценки эффективности труда персонала организации представлена в таблице 2.



Таблица 2 - Методика оценки эффективности труда персонала организации

Наименование показателя-индикатора	Расчетная формула
Показатели экономической эффективности	
Эффективность персонала (Эп)	$Эп = \frac{Рп}{Зп}$ <p>«где Эп — эффективность персонала, р.;</p> <p>Рп — результаты труда персонала, р.;</p> <p>Зп — затраты, связанные с использованием персонала, необходимые для достижения полученных результатов труда, р.» [9].</p>
Производительность труда	$\frac{ВРП - МЗ - ПЗ}{ССЧ - МПБ}$ <p>«где ВРП – выручка от реализации продукции, руб.;</p> <p>МЗ – материальные затраты, руб.;</p> <p>ПЗ – прочие затраты, руб.;</p> <p>ССЧ – среднесписочная численность работников, чел.;</p> <p>МПБ – минимальный потребительский бюджет трудоспособного работника, руб.» [9]</p>
Коэффициент эффективности затрат на персонал	$\frac{ВРП - МЗ - ПЗ}{ЗРП}$ <p>ЗРП – затраты на персонал (стоимость рабочей силы)</p>
Коэффициент эффективности затрат на оплату труда	$\frac{ВРП - МЗ - ПЗ}{ФЗП}$ <p>ФЗП – фонд заработной платы, руб.</p>
Уровень затрат на персонал	$\frac{ЗРП}{ССЧ - МПБ}$
Уровень покупательной способности заработной платы	$\frac{ФЗП}{ССЧ - МПБ}$
Показатели социальной эффективности	
Текучесть кадров, %	$\frac{Чу}{СЧ} \times 100$ <p>«где Чу – численность уволенных по причинам текучести, чел.;</p> <p>СЧ – списочная численность работников в среднем за период, чел.» [9].</p>
Показатели организационной эффективности	
Капиталовооруженность труда, руб./руб.	$\frac{А}{ФЗП}$ <p>«где А – среднегодовая стоимость долгосрочных и краткосрочных активов, руб.» [9].</p>
Фондовооруженность труда, руб./руб.	$\frac{ОС}{ФЗП}$ <p>ОС – среднегодовая стоимость основных средств, руб.</p>
«Удельный вес работников, труд которых нормируется, в списочной численности, %» [9]	$\frac{Чн}{СЧ}$ <p>Чн – численность работников, труд которых нормируется, чел.</p>

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя-индикатора	Расчетная формула
Уровень выполнения норм труда, %	$\frac{T_n}{T_f} \times 100$ «где $T_n$ – нормативная трудоемкость производственной программы, чел.-ч; $T_f$ – фактическая трудоемкость производственной программы, чел.-ч.» [9].
«Численность работников, которым выплачивались доплаты за межразрядную разницу в тарифных ставках, чел.» [9]	$Ч_m$ (данные оперативного учета)
Потери рабочего времени в расчете на 1-го работника, чел.-ч/чел.	$\frac{ПРВ}{ССЧ}$ ПРВ – потери рабочего времени, чел.-ч
«Человеко-часы, отработанные сверхурочно, в праздничные, выходные в расчете на 1-го работника, чел.-ч/чел.» [9]	$\frac{СВП}{ССЧ}$ СВП – человеко-часы, отработанные во внеурочное время
«Потери по нетрудоспособности в расчете на 1-го работника, чел.-дней/чел.» [9]	$\frac{ПНТ}{СЧ}$ ПНТ – потери по нетрудоспособности, чел.-дни
«Число случаев нарушения трудовой и технологической дисциплины в расчете на 100 (1000) работников» [9]	$\frac{НД}{ССЧ}$ «где НД – число случаев нарушения трудовой и технологической дисциплины» [9].
Уровень использования персонала	$\frac{T_p}{T_n}$ «где $T_p$ – персонал, участвующий в производстве, чел. $T_n$ – наличие персонала» [9].
Коэффициент использования рабочего времени в течение года	$\frac{Рф}{Рв}$ «где $Рф$ – фактически отработанное рабочее время, ч $Рв$ – возможный годовой фонд рабочего времени, ч.» [9].
Коэффициент использования рабочего времени дня	$\frac{Вф}{Вв}$ «где $Вф$ – фактически отработанное время дня, ч $Вв$ – установленное рабочее время дня, ч.» [9].
Коэффициент сезонности использования трудовых ресурсов	$\frac{З_m}{З_{ср}}$ «где $З_m$ – максимальная или минимальная занятость персонала, ч.; $З_{ср}$ – среднемесячная занятость персонала, ч.» [9].

«Основными видами наблюдений метода непосредственных замеров времени являются хронометраж, фотография использования времени, фотохронометраж. Они в свою очередь могут быть индивидуальными или групповыми (бригадными) в зависимости от той численности работников, за которыми проводится наблюдение» [21].

Хронометраж - это метод измерения времени, затраченного на выполнение определенных операций или задач в производственном процессе. В хронометраже используются специальные инструменты и методы для точного измерения времени, например, секундомеры, таймеры, стоп-ватчи и т.д. Результаты хронометража используются для оптимизации рабочих процессов, улучшения производительности и повышения эффективности работы предприятия.

«В зависимости от характера рабочего процесса, целей и задач наблюдения, время может быть непрерывным, выборочным или циклическим. Непрерывный хронометраж широко распространен во всех видах производства, поскольку все аспекты выполняемой работы взвешиваются в строгом порядке и дают представление о реальной стоимости рабочего времени и причинах потерь» [9].

«Фотография рабочего времени используется для выявления нарушений в организации трудового процесса, последствия которых приводят к нерациональному использованию рабочего времени. Маршрутная фотосъемка - это учет затрат рабочего времени, когда наблюдатель не видит всех наблюдаемых сотрудников с одного места, а также изучение затрат на перемещение сотрудника по определенному маршруту» [9]. «В дополнение к использованию такого вида наблюдения, как маршрутная фотосъемка, также используется самосъемка, которая учитывает рабочее время сотрудника. Фотографирование производственных процессов - это одновременное изучение затрат рабочего времени работника и используемого оборудования. Основной целью этих наблюдений является определение стандартов затрат

на трудовые процессы, стандартов производительности оборудования и оптимальной организации работ.

Фотография рабочего времени не используется для нормализации рабочего времени, в ней используется метод изучения затрат рабочего времени, такой как хронометраж. Сочетание временной фотографии и хронометража называется фотохрометрией.

Фотохрометрия - это метод изучения затрат рабочего времени, основанный на фотографировании рабочего дня и временных затрат, при котором отдельные периоды рабочего времени дополняются фотографированием рабочего времени с учетом временных затрат» [9]. «Особенностью и в то же время преимуществом является то, что данные об использовании рабочего времени, структуре рабочего времени, эффективности применяемых приемов и методик работы можно получить в любое время. В зависимости от метода наблюдения различают визуальные наблюдения с помощью измерительных приборов и автоматическую регистрацию процессов во времени» [9]. Визуальные наблюдения - ручная запись данных, полученных в течение рабочего времени, в соответствии с показаниями измерительных приборов.

«Автоматическая запись процессов во времени - это запись на специальные устройства без участия наблюдателя за процессом обслуживания, есть съемка, магнитная видеозапись и цифровая запись. Этот метод наблюдения позволяет фиксировать не только время, но и рабочие процессы, что дает возможность анализировать профессиональную деятельность одного или группы работников, сравнивать выполнение одних и тех же операций разными работниками, анализировать причины безработицы и, следовательно, оптимизировать организацию и нормирование труда работников» [18].

Итак, можно сделать следующие выводы: определение результативности работы персонала является главной задачей управления эффективностью в организации. Она направлена на оценку эффективности

выполнения задач и способна влиять на работу соответствующих структурных подразделений. Текущие изменения в сфере труда относятся к характеру трудовой деятельности и существованию рынка труда. Усложнение взаимосвязи между производственными и социальными аспектами труда является актуальной проблемой в повышении эффективности работы персонала организации. Эти преобразования параллельно влияют одно на другое и требуют специального механизма разрешения противоречий для решения задач повышения производительности и удовлетворенности работой. Рассмотрение этих задач на одном уровне динамично и сложно, поскольку они взаимосвязаны и требуют поиска компромиссов.

## **2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОЗНА-Логистика»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «ОЗНА-Логистика»**

Полное фирменное наименование: общество с ограниченной ответственностью «ОЗНА-Логистика». Место нахождения Общества: Республика Башкортостан городской округ город Октябрьский.

Сокращенное фирменное наименования: ООО «ОЗНА-Логистика».

Учредителями являются ОАО «ОЗНА-Измерительные Системы», ОАО «АК ОЗНА», ОАО «НПП Инжиниринг».

Как коммерческая организация ОЗНА в качестве основной цели преследует извлечение прибыли и имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, незапрещенных федеральными законами.

Основной вид деятельности предприятия: услуги автомобильного грузового транспорта по перевозкам.

Дополнительные виды деятельности:

- техническое обслуживание и ремонт;
- железнодорожные грузовые перевозки;
- услуги прочего сухопутного транспорта пассажирского транспорта: внутригородские и пригородные перевозки пассажиров, а также не включенные в другие группировки;
- аренда и лизинг автотранспортных средств;
- услуги такси;
- перевозки междугородные и специальные сухопутным пассажирским транспортом по расписанию;
- перевозки пассажиров сухопутным транспортом не регулярные;
- аренда автобусов и грузового транспорта с водителем;

- перевозка чартерные нерегулярные на близкие и дальние расстояния;
- перевозка грузов специализированными и не специализированными автотранспортными средствами;
- услуги по складированию и хранению;
- деятельность транспортная вспомогательная: связанная с сухопутным транспортом, связанная с железнодорожным транспортом, связанная с автомобильным транспортом;
- деятельность стоянок для транспортных средств, по буксировке автотранспортных средств;
- транспортная обработка грузов и прочих грузов

Компания может заниматься отдельными видами деятельности только на основании специального разрешения (лицензии), членства в саморегулируемой организации или выданного саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ.

На предприятии ООО «ОЗНА-Логистика» применяется линейно-функциональная организационная структура управления. Схема представлена в Приложении А.

Сущность функциональной организованной структуры управления состоит в том, что свершение отдельных функций по определенным вопросам ложится на сотрудников, т.е. каждый специалист или исполнитель обучен на выполнении определенных видов деятельности.

Организационная структура представлена в следующем виде:

- линейные звенья структуры: выполняют функции командования, управления и принятия решений. К ним относятся директор, начальник автотранспортного цеха, начальник отдела подвижного состава, начальник отдела логистики, специалист по подбору персонала, ведущий экономист;

– функциональные звенья структуры выполняют функции по внедрению принятых решений в производство, а также непосредственно осуществляют все хозяйственные процессы.

Основные показатели деятельности ООО «ОЗНА-Логистика» в динамике за 2020-2022 гг. отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ООО «ОЗНА-Логистика» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020	2021	2022	Темпы роста, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Выручка всего, в т.ч.:	745630	631315	740673	84,67	117,32	99,34
Себестоимость продаж (С)	695442	602738	643924	86,67	106,83	92,59
Валовая прибыль	50188	28577	96749	56,94	338,56	192,77
Коммерческие расходы	0	0	0			
Управленческие расходы (УР)	101548	95473	105340	94,02	110,33	103,73
Полная себестоимость услуг (С+УР)	796900	698211	749264	87,62	107,31	94,02
Доля затрат в выручке, %	106,88	110,59	101,16	103,47	91,47	94,65
Прибыль от продаж	-51360	-66896	-8591	130,25	12,84	16,73
Рентабельность продаж, %	-6,89	-10,60	-1,16	153,85	10,94	16,84
Доходы от участия в других организациях	176	213	111	121,02	52,11	63,07
Проценты к получению	0	392	971	-	247,70	-
Проценты к уплате	431	0	0	0,00	-	0,00
Прочие доходы	36694	372826	95090	1016,04	25,51	259,14
Прочие расходы	129462	250194	74612	193,26	29,82	57,63
Прибыль до налогообложения	-144383	56341	12969	-39,02	23,02	-8,98
Налог на прибыль	16670	35379	11051	212,23	31,24	66,29
Прочее	-18929	-4969	-1074	26,25	21,61	5,67
Чистая прибыль (убыток)	-146642	15993	844	-10,91	5,28	-0,58
Рентабельность по чистой прибыли, %	-19,67	2,53	0,11	-12,86	4,35	-0,56

Из данных таблицы 3 видим, что показатель прибыли от продаж в течение трех лет имеет отрицательное значение (убыток), так как доля полной себестоимости от основной и дополнительной деятельности превышает выручку и доля затрат в выручке более 100% – отрицательная тенденция. Рентабельность продаж имеет следующую динамику: в 2020 году – (- 6,89 %); в 2021 году – (-10,60 %) и в 2022 году – (-1,16%), положительно,



что за 2022 год убыточность снизилась как по отношению к 2020 году, так и по отношению к 2021 году.

За счет прочей деятельности ситуация с прибылью улучшилась: в 2020 году – получен убыток до налогообложения в сумме 144383 тыс. руб., но в 2021 году прибыль до налогообложения составила - 56341 тыс. руб. и в 2022 году – 12969 тыс. руб., т.е. снижение прибыли в 2022 году более чем в 4 раза по сравнению с 2021 годом, но положительно, что последние два года предприятие работает с прибылью.

Рентабельность продаж, рассчитанная по чистой прибыли, имеет следующую тенденцию: в 2020 году – убыток в сумме 146642 тыс. руб. и убыточность равна -19,67%; в 2021 году чистая прибыль равна 15993 тыс. руб. и рентабельность – 2,53% и в 2022 году соответственно чистая прибыль 844 тыс. руб. и рентабельность – 0,11%. Показатель рентабельности за три года – очень низкий. На рисунке 1 показана динамика основных экономических показателей организации за 2020-2022г.

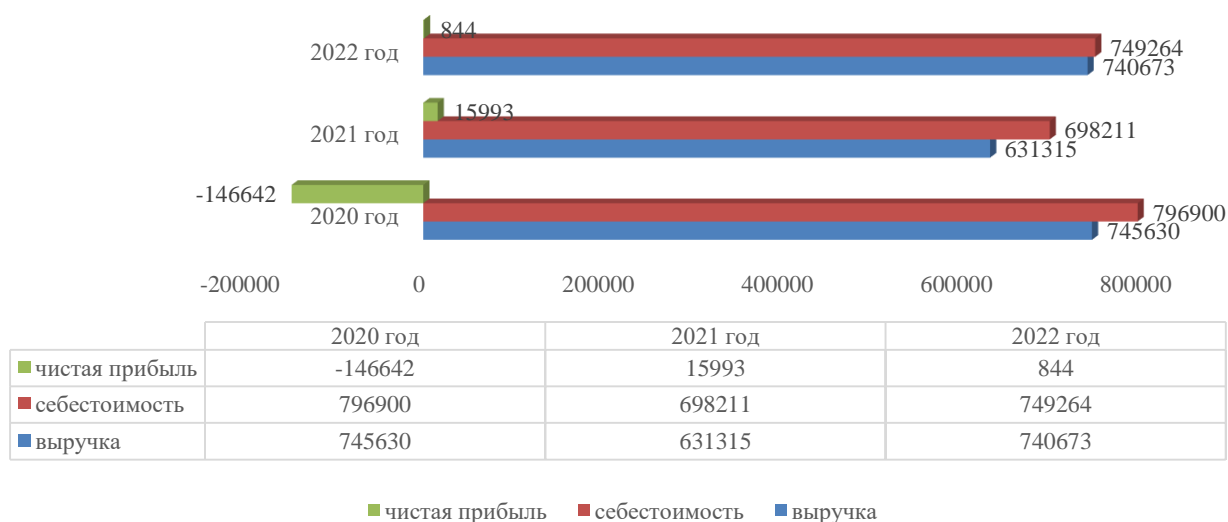


Рисунок 1 – Динамика основных экономических показателей ООО «ОЗНА-Логистика» за 2020-2022 гг.

Таким образом, анализ основных экономических показателей за 2020-2022 гг. показал, что деятельность предприятия за этот период развивалась не стабильно: самая высокая выручка отмечена в 2020 году и в последующие 2021-2022 годы была ниже, чем в 2020 году. Чистая прибыль самая высокая была в 2021 году, но в 2022 году снизилась в 18,9 раза, в 2020 году получен большой убыток в сумме 146642 тыс. руб.

Проблемы с выручкой и прибылью в этот период возникли из-за большой изношенности транспорта и их ремонтом, что привело к росту затрат и снижению прибыли.

## 2.2 Оценка эффективности труда персонала

«Люди являются основой любой организации: без них нет организации, т.е. они приводят в движение все остальные ресурсы, создают продукцию, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация» [4].

Рассмотрим обеспеченность предприятия кадрами. Анализ численности и структуры работающих по категориям приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ численности, динамики и структуры работающих по категориям ООО «ОЗНА-Логистика» за 2020-2022 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Структура работающих			Темпы роста, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Руководители	25	25	25	3,21	3,11	2,57	100	100	100
Специалисты	235	237	239	30,17	29,51	24,56	100,85	100,84	100,85
Служащие	3	3	3	0,39	0,37	0,31	100	100	100
Рабочие	516	538	706	66,23	67,01	72,56	104,32	131,64	137,32
Итого	779	803	973	100	100	100	103,08	121,17	124,90

В состав работающих входят следующие категории и профессии:

– заместители генерального директора, начальники отделов, главный бухгалтер, главный инженер, мастера и другие сотрудники составляют категорию руководителей. За последние три года количество руководителей осталось неизменным, однако их доля относительно общей численности сотрудников ежегодно снижается: в 2020 году составляла 3,21%, в 2021 году – 3,11%, а в 2022 году – 2,57%.

– к специалистам относятся профессии менеджер, экономист, бухгалтер, механик, инженеры разных направлений, конструктор, и т.д. Фактическая численность специалистов ежегодно увеличивается на 2 человека, но доля в общей численности – ежегодно снижается: в 2020 году – 30,17%; в 2021 году – 29,51% и в 2022 году – 24,56%;

– к служащим относятся профессии секретаря, делопроизводителя, их численность остается стабильной на протяжении последних трех лет;

– к категории рабочих относятся профессии: монтажник, электросварщики, слесари, электромонтеры, слесари по обслуживанию и ремонту КИП, электрослесарь, подсобные рабочие. Фактическая численность рабочих в 2021 году увеличилась на 4,32% и в 2022 году – на 31,64%. Доля рабочих в общей численности составила: в 2020 году – 66,23%; в 2021 году – 67,01% и в 2022 году – 72,56%.

Из таблицы 4 следует, что общая численность персонала за три года увеличилась на 24,9%.

На рисунке 2 показана структура численности работающих в 2022 году.

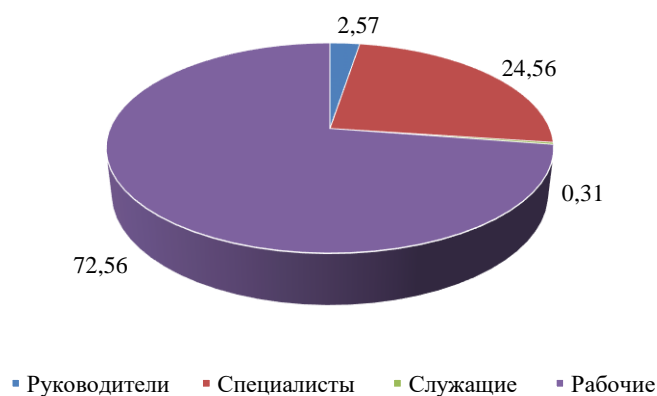


Рисунок 2 – Структура численности работающих в 2022 году, в %

«Для определения укомплектованности предприятия трудовыми ресурсами используется сравнение фактического количества работников по категориям с плановой потребностью» [16]. Это отражено в таблице 5, которая показывает соответствие между штатным расписанием и реальным числом сотрудников.

Таблица 5 – Обеспеченность трудовыми ресурсами за 2020-2022 гг.

Категории работников	2020		2021		2022		Укомплектованность штатного расписания, %		
	план	факт	план	факт	план	факт	2020	2021	2022
Руководители	25	25	25	25	25	25	100	100	100
Специалисты	250	235	250	237	250	239	94,0	94,8	95,6
Служащие	3	3	3	3	3	3	100	100	100
Рабочие	550	516	570	538	720	706	93,82	94,38	98,06
Итого	828	779	848	803	998	973	94,08	94,69	97,49

На протяжении трех лет наблюдается неукомплектованность штатного расписания по работающим, которая имеет следующую тенденцию: в 2020 году – на 5,82% (49 человек), в 2021 году – 5,31% (45 человек), в 2022 году – 2,51% (25 человек), т.е. процент невыполнения плана по численности ежегодно снижается.

По служащим и руководителям план по численности выполнялся полностью, по специалистам в 2020 г. и в 2021 г. план не выполнен соответственно на 6,0% и 5,2%, в 2022 году – не укомплектовано 4,4% плановой численности, т.е. некомплектованность штатного расписания специалистов также сокращается.

По рабочим план по численности выполнен в 2020 году на 93,82%; в 2021 году – на 94,38%, в 2022 году – 98,06% - тенденция положительная, но рабочих для выполнения плановых работ не хватает. «Недостающая численность покрывается ростом производительности труда (в основном за счет интенсивности труда и за счет сверхурочных), за счет совмещения профессий, освоения смежных профессий и т.д.» [6]. В положениях по оплате труда предусмотрены доплаты, надбавки, учитывающие отклонения от нормальных условия труда (доплаты за замещение, совмещение, ночные, в редких случаях за работу в сверхурочное время и т.д.).

Укомплектованность штатного расписания по категориям работающих показана на рисунке 3.

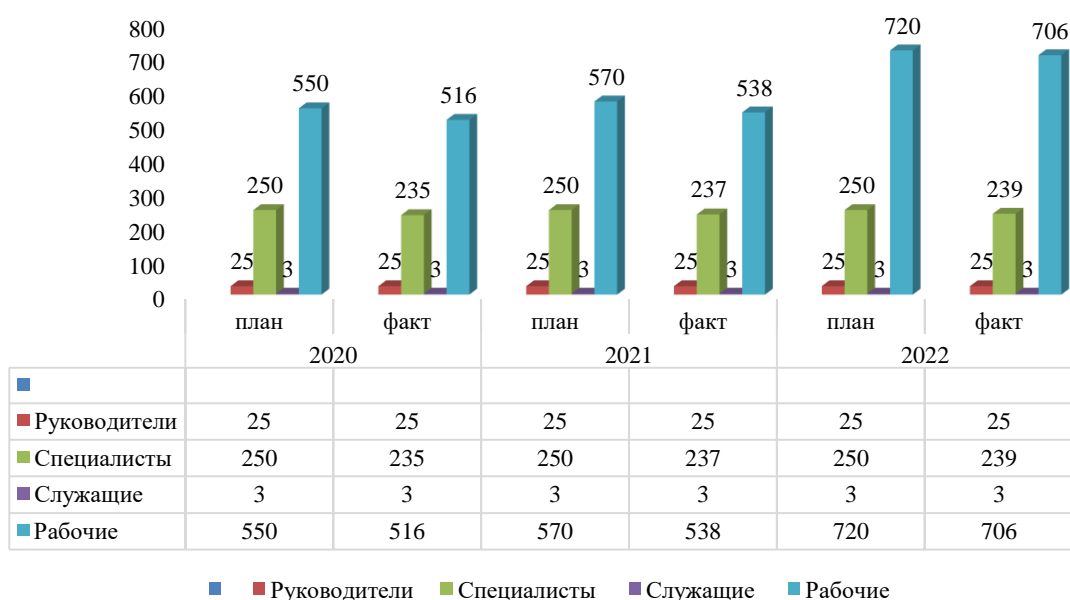


Рисунок 3 – Укомплектованность штатного расписания ООО «ОЗНА-Логистика» за 2020-2022 гг.

«Информация о вакансиях, свободных на предприятии, передается в службу занятости. Отдел кадров внес изменения в способ распространения информации о свободных должностях. Теперь они используют различные средства массовой информации, такие как газеты «Работа» и «Вакансии», а также бегущую строку телевидения, радио-объявления и стенды информации по всему городу. Кроме того, электронные ресурсы теперь также используются для распространения информации о вакансиях» [14].

Структура работающих по возрасту за 2020-2022 гг. отражена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура работающих по возрасту ООО «ОЗНА-Логистика» за 2020-2022 гг.

Возраст	Годы			Удельный вес, в общей численности, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 20 лет	39	53	34	5,0	6,6	3,6
20-29 лет	78	49	42	10,0	6,1	4,5
30- 39 лет	273	292	280	35,0	36,4	29,7
40-49 лет	208	219	153	26,7	27,3	16,2
50-59 лет	169	175	382	21,7	21,8	40,5
Старше 60 лет	12	14	52	1,6	1,8	5,5
Итого	779	803	943	100	100	100
Средний возраст	41 год	42	46	-	-	-

Средний возраст трудящихся в 2020 году составил 41 год, в 2021 году он вырос до 42 лет, а в 2022 году достиг 46 лет. Это значит, что большинство работников имеют средний возраст и достаточный опыт работы в своей сфере. В 2020 году доля работающих людей старше 60 лет, то есть пенсионного возраста, составляла 1,6%, в 2021 году эта доля выросла до 1,8%, а в 2022 году она достигла 5,5%. В этом же году число работающих пенсионеров увеличилось на 38 человек. В основном это самые опытные и квалифицированные работники, которые передают свой богатый жизненный опыт молодым и новым сотрудникам.

Анализируя работников, мы обнаружили, что современное производство требует особого уровня образования как у руководителей и

специалистов, так и у рабочих. В таблице 7 представлены данные о работниках в зависимости от их образования в каждой категории.

Среди работающих людей процент тех, кто имеет высшее образование, составляет 22,8%. При этом среди руководителей этот процент равен 88,0%, а среди специалистов – 70,7%. Однако среди рабочих процент людей с высшим образованием составляет всего 4,25%. В то же время 13,8% работающих имеют среднее-специальное образование, что является высоким показателем.

Таблица 7 – Структура работающих по уровню образования ООО «ОЗНА-Логистика» за 2022 год

Показатели	9 клас- сов	10 клас- сов	11 клас- сов	Ср. спе.	Высшее	Итого	В т.ч. обучающиеся в ВУЗах, техникумах
Всего, среднесписочная численность, чел	42	124	452	134	221	973	33
Удельный вес, в общей численности, %	4,32	12,74	46,45	13,77	22,72	100	3,4
в том числе:	-	-	-	3	22	25	2
- руководители, чел.	-	-	-	12,0	88,0	100	8,0
Удельный вес, в общей численности руководителей, %	-	-	28	42	169	239	6
- специалисты, чел.	-	-	11,72	17,57	70,71	100	2,51
Удельный вес, в общей численности специалистов, %	-	-	-	3	-	3	1
- служащие, чел.	-	-	-	100	-	100	-
Удельный вес, в общей численности служащих, %	42	124	424	86	30	706	24
- рабочие, чел.	5,95	17,56	60,06	12,18	4,25	100	3,4
Удельный вес, в общей численности рабочих, %							

Численность работающих не имеющих общего среднего образования составила в 2022 году –17,1% (это 9 и 10 классов), и только среди рабочих – 23,5% от всей численности рабочих. Самая высокая доля работающих имеет общее среднее образование (11 классов) – 46,5% в общей численности работающих и среди рабочих – 60,1% в численности рабочих.

В общей численности работающих 35 человек заочно обучаются в ВУЗах и техникумах, в том числе 24 человека рабочих.

Приведем структуру сотрудников по стажу работы в таблице 8.

Стаж работы на предприятии менее 3 лет имеет 32 человека, менее 5 лет – 91 человека. Более 16 лет – работают 188 человек, и более 20 лет – 332 человек, т.е. в основном на предприятии работают люди с большим стажем. Это работники с большим опытом работы, ответственные и дисциплинированные.

Таблица 8 – Структура работающих по общему стажу на предприятии за 2022 г.

Показатели	до 3 лет	От 3 лет до 5 лет	от 5 лет до 10 лет	от 10 лет до 15 лет	От 16 лет до 20 лет	Более 20 лет	Итого
Всего среднесписочная численность, чел.	32	91	108	222	188	332	973
Удельный вес, в общей численности, %	3,3	9,35	11,10	22,82	19,32	34,11	100

Структура работающих по общему стажу на предприятии за 2022 год показана на рисунке 4.

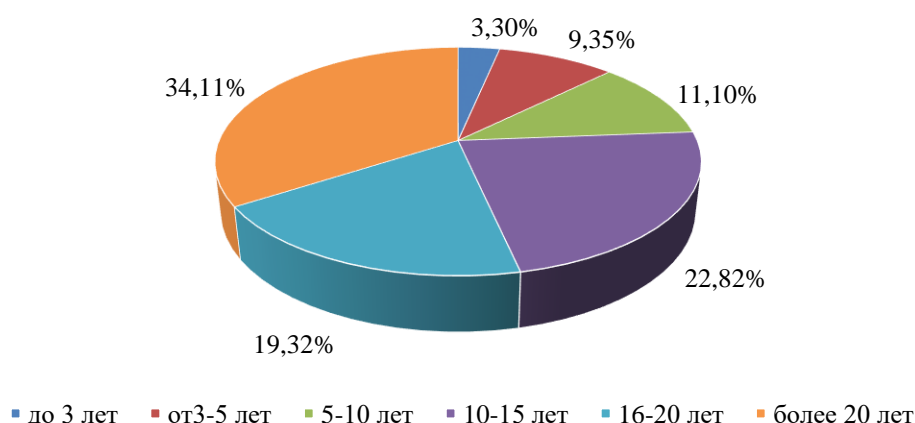


Рисунок 4 – Структура работающих по общему стажу работы на ООО «ОЗНА-Логистика» за 2022 год, %



Особенно актуальными являются вопросы увольнения грамотных, квалифицированных кадров, создающих нежелательную текучесть кадров.

«По данным отдела кадров о наличии кадров, приеме и увольнениям рассчитываются следующие показатели, характеризующие движение кадров:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент постоянства состава кадров предприятия» [5].

Анализ движения кадров ООО «ОЗНА-Логистика» за 2021-2022 гг. представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ движения кадров по предприятию

Показатели	2021 год		2022 год		Темпы изменения, % к 2021 г.
	Численность, чел.	% к численности и	Численность, чел.	% к численности и	
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность работающих, чел.	803	-	973	-	121,17
Принято за год	95	11,83	225	23,12	236,84
Уволено за год	81	10,09	100	10,28	123,46
В том числе по собств. желанию	71	8,84	85	8,74	119,72
увольнение за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	3	0,37	4	0,41	133,33
Увольнение по призыву в армию	4	0,50	5	0,51	125,00
Увольнение по выходу на пенсию	3	0,37	6	0,62	200,00
Увольнение по сокращению штатов	-		-		-
Число работающих, состоящих в списочном составе за отчетный год	627	78,08	648	66,60	103,35
Коэффициент оборота по приему, %	11,83	x	23,12	x	195,44
Коэффициент оборота по увольнению, %	10,09	x	10,28	x	101,88
Коэффициент текучести кадров, %	9,21	x	9,15	x	99,35
Коэффициент постоянства кадров, %	78,08	x	66,60	x	85,30

На основании проведенного анализа движения кадров (таблица 9) необходимо отметить следующие тенденции развития кадрового потенциала:

- темпы увеличения числа принятых сотрудников (236,8%) в текущем году превысили темпы увеличения числа уволенных сотрудников (126,8%) по сравнению с прошлым годом. Таким образом, руководство предприятия активно занимается замещением вакантных должностей, привлечением молодых сотрудников в коллектив и подготовкой смены для старшего поколения. Это является положительной тенденцией;
- коэффициент постоянства снизился с 78,08% в 2021 году до 66,6% в 2022 году, что составляет 14,7%. Это означает, что отток сотрудников увеличился.

В 2021 году и 2022 году коэффициент текучести кадров остался неизменным и составил -9,21% и 9,15% соответственно. Однако показатель текучести кадров превышает желаемый уровень естественной текучести, который составляет не более 5%. Увеличение числа уволенных сотрудников за прогулы и нарушения трудовой дисциплины на 1 человека (или 33,3%) является негативным фактором. Главными нарушителями трудовой дисциплины являются недавно принятые работники, что также является неблагоприятной тенденцией. Кроме того, большое количество уволенных сотрудников не проработали даже год, что также является негативным фактором.

Проведение исследования о причинах увольнений работников, которые приводят к текучести кадров, представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ причин увольнения работников, создающих текучесть кадров за 2021-2022 гг.

Причины выбытия	2021		2022		Отклонение в численности уволившихся	
	Выбыло, чел.	Процент уволившихся по причинам выбытия	Выбыло, чел.	Процент уволившихся по причинам выбытия	Абсолютное (+,-)	Относительное, %
Неудовлетворенность:						
– уровнем заработной платы	31	41,9	40	44,94	9	129,03
– профессией (желание сменить)	8	10,8	6	6,74	-2	75,00
– напряженный ритм работы; несоответствие нагрузки и оплаты труда	5	6,8	4	4,49	-1	80,00
– тяжелые условия труда	4	5,4	5	5,62	1	125,00
– нарушения ритмичности в работе	2	2,7	3	3,37	1	150,00
– плохая организация труда	2	2,7	3	3,37	1	150,00
– отсутствие перспектив для повышения квалификации	5	6,8	4	4,49	-1	80,00
Состояние здоровья	1	1,4	1	1,12	-	100,00
Перемена места жительства	4	5,4	5	5,62	1	125,00
Женитьба, замужество, рождение ребенка	1	1,4	1	1,12	-	100,00
Поступление в ВУЗ (или другое учебное заведение)	1	1,4	1	1,12	-	100,00
Неудовлетворительные отношения с руководителем	2	2,7	2	2,25	-	100,00
Неудовлетворительные отношения с коллективом	2	2,7	2	2,25	-	100,00
Нарушения трудовой дисциплины	3	4,1	4	4,49	1	133,33
Другие обстоятельства	3	4,1	8	8,99	5	266,67
Итого численность уволившихся, создающих текучесть кадров	74	100,0	89	100,00	15	120,27
Среднесписочная численность	803		973			
Процент выбывших к общей численности	9,21		9,15			

Результаты исследования показывают, что причины увольнений разнообразны, и нет общей причины, по которой большинство сотрудников увольняется. Анализ уровня заработной платы на рынке труда и сравнение его с уровнем заработной платы для аналогичных профессий являются важными задачами для администрации. В 2021 году доля уволившихся из-за

неудовлетворенности заработной платой составила 41,9%, а в 2022 году - 44,9%. Это привело к увеличению числа уволенных на 9 человек или на 29%.

На втором месте по доле уволившихся находится причина «перемена места жительства»: в 2021 году – 5,4% и в 2022 году – 5,6%. Эта причина, на которую администрация не сможет повлиять.

Большая доля уволившихся по причинам:

- «напряженный ритм работы; несоответствие нагрузки и оплаты труда» - в 2021 - 6,8 % (5 человек) и 4,5% (4 человека) в 2022 году, т.е. в организации труда имеются проблемы на предприятии;
- «отсутствие перспектив для повышения квалификации» в 2021 - 6,8 % (5 человек) и 4,5% (4 человека) в 2022 году, т.е. уровень трудовой мотивации – недостаточный;
- «тяжелые условия труда» - 4 человека уволилось в 2021 году и 5 человек в 2022 году.

На таблице 11 показана гендерная структура кадрового состава ООО «ОЗНА-Логистика» за 2020-2022 год.

Таблица 11 – Гендерная структура кадрового состава ООО «ОЗНА-Логистика» за 2020-2022 гг.

Гендерная структура	2020 год		2021 год		2022 год		Отклонения 2021 -2020гг (+,-)		Отклонения 2022 -2021гг (+,-)	
	Число, чел	Доля, %	Число, чел	Доля, %	Число, чел	Доля, %	По числу, чел	По доле, %	По числу, чел	По доле, %
Мужской	619	79,4	639	79,5	785	80,7	20	-0,1	146	1,2
Женский	160	20,6	164	20,5	188	19,3	4	0,1	24	-1,2
Итого	779	100	803	100	973	100	24	0	170	0

Из данных таблицы 11 следует, что численность мужчин в организации значительно превышает численность женщин, что объясняется спецификой выполняемых работ, доля мужчин ежегодно увеличивается: в 2021 году –на 0,1 проц. п.; в 2022 году – на 1,2% п. Численность мужчин и женщин

ежегодно увеличивается: за три года соответственно на 166 чел. мужчин и на 28 чел. женщин.

На рисунке 5 показана динамика численности мужчин и женщин за 2020-2022 гг.

Проведенный анализ количественного и качественного состава работающих ООО «ОЗНА-Логистика» показал, что на протяжении трех лет 2020-2022 гг. штатное расписание не укомплектовано, невыполнение плана по численности работающих в 2022 году составило 25 человека или 2,5%.

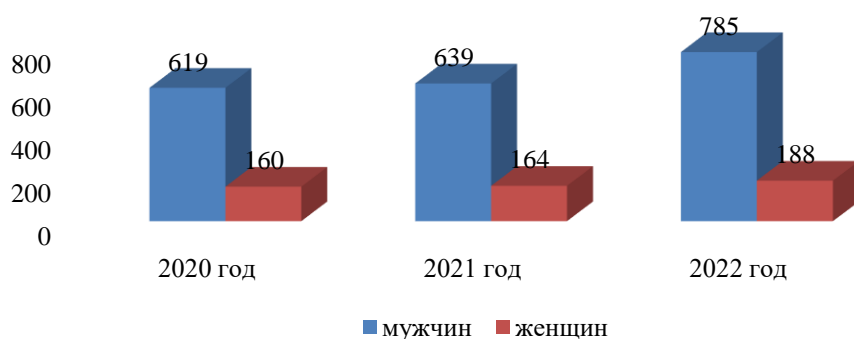


Рисунок 5 – Динамика численности работающих по половому признаку за 2020-2022 гг.

Фактическая численность работающих в 2022 году увеличилась на 170 чел. Проблемой укомплектованности штатного расписания является отсутствие сотрудников нужной квалификации на рынке труда Екатеринбурга и Свердловской области, высокий уровень текучести кадров.

Наибольшая доля работающих приходится на категорию «рабочих»: в 2020 году – 66,2%; в 2021 году – 67,0% и в 2022 году – 72,6%. Увеличение доли работающих связано с ростом планируемого объема работ.

Средний возраст работающих в 2020 году составил 41 год, в 2022 году – 42 года и в 2022 году – 46 лет, т.е. основной состав – работники среднего возраста, имеющие достаточно большой профессиональный опыт.

Анализ работающих по гендерному признаку показал, что наибольшая доля работающих – мужчины: в 2020 году – 79,4%; в 2021 году – 79,5%; в

2022 году – 80,7%, но численность работающих и женщин, и мужчин ежегодно увеличивается по отношению к прошлому году.

Анализ работающих по стажу показал, что в 2022 году менее 3 лет проработали – 3,3%, от 10 -15 лет – 22,8% (222 чел.), от 16 до 20 лет – 19,3% (188 чел.) и более 20 лет – 34,1% (332 чел.)

Анализ текучести кадров показал, что уровень текучести достаточно высокий – более 9% при желаемом показателе естественной текучести кадров – не более 5%. Анализ причин увольнений, проведенный отделом кадров, показал, что основной причиной увольнений является неудовлетворенность уровнем заработной платы.

Производительность труда – основной показатель эффективности труда персонала предприятия. Производительность труда – это производная двух основных факторов: объема произведенной продукции (валовой, товарной, реализованной) и численности работающих. В 2022 году производительность труда одного работающего на ООО «ОЗНА-Логистика» снизилась на 3,18%. Рассчитаем, как повлияли прямые факторы на снижение производительности труда используя формулу (1):

$$\Delta B (1) = \text{Выручка от реализации} / \text{Численность работающих} \quad (1)$$

За счет роста выручки от реализации работ и услуг производительность труда выросла на 136,18 тыс. руб. (в расчетах используем способ цепных подстановок факторного анализа):

$$B_{2021} (\text{баз}) = (631315 \text{ тыс. руб.}) / 803 \text{ чел.} = 786,195 \text{ тыс. руб./чел}$$

$$B_{(\text{усл})} = (740673 \text{ тыс. руб.}) / 803 \text{ чел} = 922,382 \text{ тыс. руб./чел}$$

$$\Delta B (1) = B_{(\text{усл})} - B_{2021} \quad (2)$$

$$\Delta B (1) = 922,382 - 786,195 = + 136,18 \text{ тыс. руб./чел}$$

За счет увеличения численности работающих производительность труда снизилась на 161,26 тыс. руб./чел.

$$V_{2022} = 740673 \text{ тыс. руб.} / 973 \text{ чел.} = 761,12 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$\Delta V (2) = V_{2022} - V_{(усл)} \quad (3)$$

$$\Delta V (2) = 761,12 - 922,38 = -161,26 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Суммарное влияние прямых факторов на изменение производительности труда равно снижению производительности на 25, тыс. руб./чел.

$$\Delta V = \Delta V (1) + \Delta V \quad (4)$$

$$\Delta V = 136,18 + (-161,12) = -24,9 \text{ тыс. руб./чел. (или 25,0 тыс. руб./чел.)}$$

Проверка расчетов производительности труда по данным таблицы 3:

$$\Delta V = 761,2261 - 786,1955 = 24,9 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Углубим проведение анализа производительности труда, рассчитаем влияние других факторов.

На основании данных кадрового учета рабочего времени рассчитываем баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника, по данным которого определяются средние зафиксированные потери рабочего времени (в расчете на одного среднесписочного работника) (таблица 12).

Таблица 12 – Годовой баланс рабочего времени (в расчете на одного среднесписочного работника)

Показатели	2021 год		2022год	
	количе ство, дней	% к номинал. фонду	количес тво, дней	% к номинал. фонду
Общее количество календарных дней	365	-	365	-
Количество нерабочих дней	118	-	118	-
в том числе: праздники, дней	14	-	14	-
выходные, дней	104	-	104	-
Номинальный фонд рабочего времени	247	100	247	100
Невыходы на работу	47	19,0	48	19,4
в том числе:	27	10,9	28	11,3
Очередные и дополнительные отпуска, дней				
Отпуска по беременности и родам, дней	0,5	0,2	0,3	0,1
По болезни, дней	15,5	6,3	13,0	5,3
С разрешения администрации, дней	2,3	0,9	4,0	1,6
Отпуска учебные, дней	0,9	0,4	1,4	0,6
Прогулы, дней	0,8	0,3	1,3	0,5
Количество выходов на одного работника, дней	200	81,0	199	80,6
Фактическая продолжительность рабочего дня, час.	7,8	-	7,6	-
Эффективный фонд рабочего времени, час	200*7,8 =	-	199*7,6 =	-
	1560		1512,4	

По данным таблицы 12 можно определить потери рабочего времени, связанные с нарушением дисциплины труда (наличие прогулов), увеличение количества дней по болезни, предоставление дней отпуска без сохранения заработной платы и рассматривать эти потери рабочего времени, как упущенную возможность увеличения объема работ, роста производительности труда при той же численности, и экономию затрат по заработной плате на единицу товарной продукции (зарплатоемкость).

В 2022 году эффективный фонд рабочего времени на одного работающего сократился с 1560 час до 1512,4 час., т.е. на 3,1% ( $1512/1560 \times 100\% - 100\%$ ) за счет увеличения целодневных потерь рабочего времени с 47 дней до 48 дней, т.е. на 2,1%; сокращения продолжительности рабочего дня с 7,8 час. до 7,6 часа (преждевременный уход с работы и



опоздания на работу, отсутствие на рабочем месте во время рабочей смены, зафиксированные табельным учетом).

В таблице 13 представлены исходные данные для анализа производительности труда.

Таблицы 13 – Исходные данные для анализа производительности труда

Показатель	2021 год	2022 год	Отклонения	
			Абсолютное (+,-)	Темпы роста, %
Выручка, тыс. руб.	631315	740673	109358	117,32
Численность работающих, чел	803	973	170	121,17
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб./чел.	786,1955	761,2261	-24,9694	96,82
Отработано дней одним работающим, дни	200	199	-1	99,50
Продолжительность рабочей смены	7,8	7,6	-0,2	97,44
Эффективный фонд рабочего времени одного среднесписочного работника	1560,0	1512,4	-47,6	96,95
Среднесписочная численность рабочих	538	706	168	131,23
Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб.	1173,4480	1049,1119	-124,336	89,40
Удельный вес рабочих в численности работающих, %	67,0	72,6	5,6	108,36
Среднедневная выработка одного работающего, тыс. руб./чел.	3,9310	3,8253	-0,1057	97,31
Среднечасовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.	0,504	0,5033	-0,0001	99,86
Стоимость основных средств, тыс. руб.	1605243	1586875	-1605243	98,85
Фондоотдача основных средств (V/OC), руб.	0,3933	0,4667	0,0734	118,66
Фондовооруженность (OC/Ч), тыс. руб./чел.	1999,057	1630,909	-368,147	81,57

Рассмотрим влияние экстенсивных факторов использования рабочего времени и среднечасовой производительности труда на рост среднегодовой производительности труда методом цепных подстановок в таблице 14.

Снижение среднегодовой производительности труда в 2022 году по сравнению с 2021 годом составило 25,0 тыс. руб/ чел., в том числе за счет влияния следующих факторов:

- за счет сокращения дней, отработанных одним работником - производительность труда снизилась на 3,9 тыс. руб.
- за счет сокращения продолжительности рабочего дня на 0,2 часа среднегодовая производительность труда снизилась на 20,1 тыс. руб.
- за счет снижения среднечасовой производительности труда среднегодовая производительность труда снизилась на 1,0 тыс. руб.

Таблица 14 – Расчет влияния факторов использования рабочего времени на среднегодовую производительность труда

Этапы расчета	Факторы			Среднегодовая выработка одного работающего Вср=Д×П×Вчас	Отклонения по факторам (ΔВ)
	Число дней, отработанных 1 работником (Д)	Продолжительность рабочего дня (П)	Среднечасовая производительность труда (Вчас)		
1	База. 200	База. 7,8	База. 0,5040	Базовая., Вср. баз. 786,2	-
2	Факт. 199	База. 7,8	База. 0,5040	Условная. (Вусл. 1) 782,3	Вусл. 1- Вср. баз. -3,9
3	Факт. 199	Факт. 7,6	База. 0,5040	Условная. (Вусл. 2) 762,2	Вусл. 2- Вусл. 1 -20,1
4	Факт. 199	Факт. 7,6	Факт. 0,5033	фактическая (Вфакт) 761,2	Вфакт- Вусл. + 1,0

Итого снижение среднегодовой производительности труда (выработки на одного работающего) за счет рассмотренных факторов составило 25 тыс. руб.:

$$\Delta B \text{ год} = (-3,9 \text{ тыс. руб.}) + (-20,1 \text{ тыс. руб.}) + (-1,0 \text{ тыс. руб.}) = -25,0 \text{ тыс. руб.}$$

Или  $\Delta B \text{ год} = 761,2 \text{ тыс. руб.} - 786,2 \text{ тыс. руб.} = -25,0 \text{ тыс. руб.}$  (таблица 14).

На производительность труда работающих оказывают влияние такие технико-экономические факторы, как фондоотдача основных средств и фондовооруженность. Для анализа производительности труда используем

формулу (2). Числитель и знаменатель в этой формуле (2) разделим на среднегодовую стоимость основных средств и, получим формулу (3):

$$V_{\text{год}} = (V/OC) : (Ч/OC) = \text{Фотд} \times \text{ФВ} \quad (6)$$

где  $V_{\text{год}}$  – среднегодовая производительность труда одного работающего;

$Ч$  – среднесписочная численность работающих;

$OC$  – среднегодовая стоимость основных средств;

$\text{Фотд}$  – фондоотдача основных средств;

$\text{ФВ}$  – фондовооруженность труда.

В анализе производительности труда используем метод факторного анализа: способ абсолютных разниц:

– влияние фондоотдачи на производительность труда:

$$\Delta V_{\text{год}}(1) = (0,4667 - 0,3933) \times 1999,057 = +146,7 \text{ тыс. руб.}$$

– влияние фондовооруженности на производительность труда:

$$\Delta V_{\text{год}}(2) = (1630,909 - 1999,057) \times 0,4667 = -171,8 \text{ тыс. руб.}$$

– суммарное влияние технико-экономических факторов на производительность труда равно снижению на 25 тыс. руб./чел

$$\Delta V_{\text{год}} = \Delta V_{\text{год}}(1) + \Delta V_{\text{год}}(2) \quad (7)$$

$$\Delta V_{\text{год}} = 146,7 \text{ тыс. руб.} + (-171,8) \text{ тыс. руб.} = -25 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Или } \Delta V_{\text{год}} = V_{2022} - V_{2021} = 761,2 - 786,2 = -25 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем анализ влияния среднегодовой выработки рабочих, их доли в общей численности работающих и численности работающих на объем выручки методом цепных подстановок в таблице 4, используя следующую формулу (8):

$$V = Ч_{\text{раб-щих}} \times \text{Уд. В. рабочих} \times V_{\text{год}}(\text{рабочих}) \quad (8)$$

где  $V$  – выручка от реализации работ, услуг

$Ч_{\text{раб-щих}}$  – численность работающих;

$Уд. В. \text{ рабочих}$  - удельный вес рабочих в численности работающих;

$В_{\text{год (рабочих)}}$  – производительность труда одного рабочего в год

Из данных таблицы 14 следует, что на объем выручки положительное влияние оказало увеличение численности работающих, что обеспечило рост выручки на 133653 тыс. руб.; рост удельного веса рабочих увеличил выручку на 63486 тыс. руб. Также отрицательное влияние на выручку оказало снижение производительности труда рабочих на сумму – 87781 тыс. руб.

Суммарное влияние факторов на выручку (таблица 15):

Таблица 15 – Влияние производительности труда на выручку

Этапы расчета	Факторы			Выручка $V=Ч_{\text{р}} \times Уд.в \times В_{\text{год}} / 100\%$	Отклонения по факторам ( $\Delta V$ )
	Численность работающих, чел( $Ч_{\text{р}}$ )	Удельный вес рабочих в общей численности ( $Уд.в$ ), %	Среднегодовая производительность труда одного рабочего ( $В_{\text{год}}$ )		
1	база 803	база 66,9987	база 1173,4480	базовая, $V_{\text{баз.}}$ 631315	-
2	факт 973	база 66,9987	база 1173,4480	условная ( $V_{\text{усл. 1}}$ ) 764968	$V_{\text{усл. 1}} - V_{\text{баз.}}$ +133653
3	факт 973	факт 72,5591	база 1173,4480	условная ( $V_{\text{усл. 2}}$ ) 828454	$V_{\text{усл. 2}} - V_{\text{усл. 1}}$ +63486
4	факт 973	факт 72,5591	факт 1049,1119	фактическая ( $V_{\text{факт}}$ ) 740673	$V_{\text{факт}} - V_{\text{усл. 2}}$ -87781

$$\Delta V = 133653 \text{ тыс. руб.} + 63486 \text{ тыс. руб.} + (-87781) \text{ тыс. руб.} = + 109358 \text{ тыс. руб.}$$

Или при проверке расчетов имеем:

$$\Delta V = 740673 \text{ тыс. руб.} - 631315 \text{ тыс. руб.} = + 109358 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет влияния факторов использования рабочего времени и численности на выручку 2022 года отражен в таблице 16.

Из проведенного в таблице 16 анализа следует, что выручка снизилась под влиянием трех факторов: снижение количества отработанных дней снизило выручку на 3826 тыс. руб.; сокращение продолжительности рабочей смены – снизило выручку на 19517 тыс. руб.; снижение среднечасовой производительности труда уменьшило выручку на 996 тыс. руб. И только за счет роста численности работающих выручка увеличилась на 133697 тыс. руб.

Таблица 16 – Расчет влияния факторов использования рабочего времени на выручку

Этапы расчета	Факторы				Выручка $V_{ср} = Ч \times Д \times П \times В$ час	Отклонения по факторам ( $\Delta V$ )
	Численность работающих, чел (Ч)	Число дней, отработанных одним работником (Д)	Продолжительность рабочего дня (П)	Среднечасовая производительность труда (Вчас)		
1	База. 803	База. 200	База. 7,8	База. 0,5040	Базовая., V. баз. 631315	-
2	Факт. 973	База 200	База. 7,8	База. 0,5040	Условная. (V. усл. 1) 765012	V. усл. 1 – V баз. +133697
3	Факт. 973	Факт. 199	База 7,8	База. 0,5040	Условная. (V. усл. 2) 761186	V. усл. 2 – V. усл. 1 -3826
4	Факт. 973	Факт. 199	Факт. 7,6	База 0,5040	Условная (V. усл. 3) 741669	V. усл. 3 – V. усл. 2. -19517
5	Факт. 973	Факт. 199	Факт. 7,6	Факт. 0,5033	Фактическ. 740673	V. факт. – V. усл. 3 -996

$\Delta V = (-3826) + (-19517) + (-996) + 133697 = +109358$  тыс. руб.

или  $\Delta V = 740673 - 631315 = +109358$  тыс. руб.

Рассмотрим влияние производительности труда, численности работающих и уровня затрат в выручке на сумму издержек производства в таблице 16, используя формулу расчета полной себестоимости (6):

$$C = B \times Ч \times Ур \text{ затр.} \quad (9)$$

где  $C$  – полная себестоимость продукции (работ, услуг);

$Ур \text{ затр}$  – уровень себестоимости (затрат) в выручке

Полная себестоимость продукции в 2022 году увеличилась за счет роста численности на сумму 147813 тыс. руб. и снизилась за счет двух факторов:

- снижение производительности труда привело к сокращению затрат на сумму 24578 тыс. руб.;
- за счет снижения уровня затрат в выручке затраты снизились на сумму 72182 тыс. руб.

Таблица 17 – Влияние трудовых показателей и уровня затрат в выручке на себестоимость продукции (работ, услуг)

Этапы расчета	Факторы			Полная себестоимость $V = Чр \times Уд.в \times В \text{ год} / 100\%$	Отклонения по факторам ( $\Delta C$ )
	Численность работающих, чел( $Чр$ )	Удельный вес затрат в выручке ( $Уд.в$ ), %	Производительность труда работающих ( $В \text{ год}$ )		
1	база 803	база 110,596	база 786,1955	базовая, $V_{\text{баз.}}$ 698211	-
2	факт 973	база 110,596	база 786,1955	условная ( $V_{\text{усл. 1}}$ ) 846024	$V_{\text{усл. 1}} - V_{\text{баз.}}$ +147813
3	факт 973	факт 101,160	база 786,1955	условная ( $V_{\text{усл. 2}}$ ) 773842	$V_{\text{усл. 2}} - V_{\text{усл. 1}}$ -72182
4	факт 973	факт 101,160	факт 761,2261	фактическая ( $V_{\text{факт}}$ ) 749264	$V_{\text{факт}} - V_{\text{усл. 2}}$ -24578

Суммарное влияние факторов на полную себестоимость работ, услуг равно росту себестоимости на 51053 тыс. руб.:

$$\Delta C = 147813 + (24578) + (-72182) = +51053 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Или } \Delta C = 749264 - 698211 = +51053 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 17 приведем выполнение соотношений между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы.

Из данных таблицы 17 следует, что производительность труда в 2022 году снизилась на 3,18%, средняя заработная плата выросла на 6,62%, но уровень среднемесячной заработной платы 33875 руб. за 2022 год – низкий. Средняя зарплата в области в 2022 году по данным Статуправления составляла 44 540 руб./мес. Соотношение между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы в 2022 году нарушены, что ведет к необоснованному росту затрат на оплату труда и увеличению себестоимости продукции (работ, услуг).

Таблицы 17 – Выполнение соотношений между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы

Показатель	2021 год	2022 год	Отклонения	
			Абсолютное (+,-)	Темпы роста, %
Выручка, тыс. руб.	631315	740673	109358	117,32
Численность работающих, чел	803	973	170	121,17
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб./чел.	786,1955	761,2261	-24,9694	96,82
Фонд заработной платы работающих	306126	395525	89399	129,20
Средняя заработная плата одного работающего в месяц, руб.	31769	33875	2106	106,62

«Экономия (или перерасход) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты определяется по формуле (10):

$$\pm \text{Э}_{\text{фзп}} = \text{ФЗП}_{\text{отч}} \times (I_{\text{зп}} - I_{\text{пр}}) / I_{\text{зп}} \quad (10)$$

где  $\pm \text{Э}_{\text{фзп}}$  - экономия (или перерасход) фонда заработной платы в связи с соблюдением (или нарушением) соотношений между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы;

ФЗП<sub>отч</sub> - фонд заработной платы отчетного периода;

Iзп – индекс роста средней заработной платы;

I пр – индекс роста производительности труда» [10].

За счет нарушений соотношений между темпы роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы в 2022 году получен перерасход средств на оплату труда в сумме 36354 тыс. руб.

$+ \text{Эфзп} = 395525 \text{ тыс. руб.} \times (1,0662 - 0,9682) / 1,0662 = + 36355 \text{ тыс. руб.}$

Проведенный в главе анализ и оценка производительности труда ООО «ОЗНА-Логистика» выявили следующие тенденции:

– производительность труда одного работающего в 2022 году снизилась на 3,18% за счет значительного увеличения численности работающих на 170 чел. или на 21,2%, принятых на выполнение плановых работ, при этом выручка от реализации работ выросла только на 17,3%. Таким образом, негативное влияние на показатель производительности труда оказало опережение темпов роста численности работающих по сравнению с темпами роста выручки от реализации работ и услуг;

– при углублении анализа производительности труда исследовано влияние использования рабочего времени, которое показало, что за счет уменьшения количества отработанных дней (на 1 день) одним среднесписочным рабочим и сокращение продолжительности рабочей смены на 0,2 часа привели к снижению производительности труда одного работающего соответственно на 3,9 тыс. руб. и 20,1 тыс. руб.;

– анализ влияния технико-экономических показателей на производительность труда, таких как фондоотдача и фондовооруженность, показал, что за счет роста фондоотдачи производительность труда выросла на 146,7 тыс. руб., но за счет снижения фондовооруженности – сократилась на 171,8 тыс. руб.



В работе рассмотрено влияние производительности труда на такие показатели, как выручка от реализации работ и услуг и себестоимость продукции. В результате выявлено, что выручка снизилась за счет снижения производительности труда рабочих на 87781 тыс. руб. и за счет снижения среднечасовой производительности труда работающих – на 966 тыс. руб.

Снижение производительности труда привело к сокращению затрат в себестоимости продукции (работ, услуг) в сумме 24578 тыс. руб. Но нельзя смотреть на данный факт положительно, так как низкая производительность ведет к росту численности работающих, в данном случае к росту себестоимости на 147813 тыс. руб.

За 2022 год допущено нарушение темпов роста производительности труда (снижение на 3,18%) и темпов роста средней заработной платы (рост на 6,6%), что привело к необоснованному росту затрат на оплату труда в сумме 36355 тыс. руб.

Таким образом, резервами роста эффективности труда могут быть:

- сокращение потерь рабочего времени за счет повышения трудовой дисциплины (сокращение и исключение прогулов), сокращение внутрисменных потерь за счет снижения количества опозданий и преждевременных уходов с работы, введения автоматизации учета рабочего времени работников (установка программного обеспечения «Учет рабочего времени»);
- сокращение текучести кадров и удержание новых сотрудников в коллективе за счет повышения материальной и нематериальной мотивации к труду, улучшения условий труда и его безопасности, активного использования наставничества и т.д.
- повышение фондоотдачи и фондовооруженности за счет замены физически и морально устаревших основных средств на новые.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала ООО «ОЗНА-Логистика»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации**

Основными направлениями повышения эффективности труда в ООО «ОЗНА-Логистика» можно назвать следующие.

В процессе анализа эффективности труда выявлены большие потери рабочего времени, которые негативно влияют на производительность труда, выручку, себестоимость и прибыль предприятия.

Мероприятие №1 - внедрение системы учета рабочего времени с использованием устройства, считывающего отпечатки пальцев. Предложено ввести автоматический контроль за учетом рабочего времени. Предлагается установить систему учета рабочего времени с использованием устройства, считывающего отпечатки пальцев. Система контроля и учета рабочего времени снабжена специальным программным обеспечением (ПО), в котором есть несколько разделов:

- сотрудники: формирует список всех работников компании, с указанием персональных данных; список можно сортировать по дате трудоустройства, табельному номеру сотрудника, должности и т.д.;
- графики работы: система позволяет присвоить каждому сотруднику персональный график работы и при помощи идентификатора производить мониторинг рабочего времени и трудовой дисциплины;
- журнал отработанного времени: дает возможность контролировать суммарное рабочее время и ведет учет переработок;
- отчеты: формирует ведомость по учету рабочего времени и нарушению дисциплины; отчет создается в стандартной форме №Т-13.

В любой момент времени можно получить с модуля информацию по

каждому сотруднику об отработанном времени, об опозданиях, прогулах, количестве дней на больничном листе, в командировках и в отпуске и т. д.; ведется учет о ранних и поздних приходах и уходах с работы; учет затрат сверхурочного времени.

«Устройство может подсчитывать время между отметками «Приход» и «Уход». Если в течение дня будет сделано несколько отметок о прибытии и уходе, то система суммирует время между парами «приход-уход» за день для каждого отдельного сотрудника. Также, если сотрудник в конце дня забыл сделать отметку «Уход», либо первой отметкой за день был не «Приход», то время для сотрудника за такие дни учитываться не должно – в этом случае оно будет проставляться в ручном порядке.

Конечным документом, производимым системой, должен являться табель учета рабочего времени, создаваемый в программе «1С: Зарплата и Управление Персоналом 3.1» на основе данных, фиксируемых сканером. В табель должны попадать данные в пределах месяца – это требуется для обеспечения возможности вводить табель как за весь месяц сразу, так и за его часть, что бывает необходимо при начислении авансов» [26].

Целью руководства по сокращению потерь рабочего времени является введение автоматизированного учета рабочего времени, как более объективного и точного учета, так как в настоящее время учет ведет руководитель подразделения, который какие-то моменты потерь рабочего времени может не заметить, например, его вызвали к директору, или занят срочной работой. Затем табеля сдаются в отдел кадров и в бухгалтерию.

По оценке руководителя кадровой службы, за счет сокращения внутрисменных потерь рабочего времени, можно увеличить продолжительность рабочего дня до уровня 2021 года -7,8 час (в 2022 году- продолжительность сократилась до 7,6 часа).

В 2022 году среднесписочная численность работающих увеличилась на 170 чел. по отношению к 2021 году, с одной стороны, в организацию принято 225 новых сотрудников, коэффициент оборота по приему составил 23,12%, а

с другой стороны в 2022 году уровень текучести кадров высокий – более 9% при желаемой – не более 5%. Необходимо, заинтересовать новых сотрудников, чтобы они не уволились в ближайшее время. Кадровики считают, что очень сложно найти подходящего сотрудника, но удержать классного специалиста еще сложнее. Зависит мотивация и удовлетворенность сотрудников от двух наборов факторов - мотиваторов и гигиенических факторов, в соответствии с знаменитой теорией удержания и мотивации Фредерика Герцберга. Эти факторы имеют способность либо повысить мотивацию и удовлетворенность, либо снизить их.

Мотиваторы, как считает Ф. Герцберг, играют важную роль в мотивации сотрудников. Они включают такие условия работы, как обязанности сотрудников, удовлетворенность процессом работы, признание достижений со стороны руководства, возможности роста, повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице.

Уровень компенсации, безопасность работы и равноправие - все это является гигиеническими факторами, которые удерживают сотрудников в компании. Если эти факторы отсутствуют, то люди теряют интерес к работе и начинают задумываться о смене места работы. Также важными факторами являются отношения между коллегами и руководством, которые также влияют на удовлетворение физиологических потребностей сотрудников.

Мероприятие №2 - использование эффективных методов адаптации новых сотрудников. Одним из резервов снижения текучести кадров, сокращения затрат на подготовку новых кадров, создание хорошего рабочего настроения и психологического климата в коллективе является освоение и использование эффективных методов адаптации новых сотрудников в компании. «Адаптированный период сотрудника на новом месте работы – один из самых трудных. Он должен адаптироваться к непосредственному руководителю, его требованиям, управленческому стилю, характеру. Перед ним стоят задачи адаптации в коллективе и к общим дисциплинарным требованиям» [14].

Насколько важны задачи адаптации нового работника в компании, доказывают частые увольнения именно в начальный период работы. Особенно высока доля увольнений в первый год и даже месяц работы, что указывает на нерешенные проблемы. Одним из способов повышения эффективности адаптации является закрепление за новым сотрудником наставника.

«Наставник (в случае отсутствия такового — непосредственный руководитель) контролирует выполнение плана работника, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач» [31].

Наставник должен быть заинтересован, как можно быстрее передать свой опыт новому сотруднику, создать условия для успешного выполнения профессиональных заданий, помочь во взаимоотношениях с другими сотрудниками.

«Предлагаются следующие системы мотивации наставника:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 5000 рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3 вариант – выявлена неудовлетворительная работа наставника – лишение премии в размере 2000 рублей» [31].

«Проблемы, возникающие при адаптации работников предприятия, могут быть решены с помощью предлагаемой технологии, которая вносит изменения в несколько аспектов:

- она определяет процедурные моменты управления на каждой стадии адаптации, что упрощает организацию процесса адаптации;
- технология также разграничивает функции субъектов, ответственных за управление процессом, и указывает на необходимость вовлечения определенных лиц в этот процесс;

- метод оценки уровня адаптированности, предлагаемый в рамках этой технологии, содержит набор оценочных показателей, которые разделены по уровням проявления. Это позволяет избежать субъективизма при принятии решений о результатах периода адаптации;
- ослабление негативного влияния производственных факторов на процесс адаптации нового работника к предприятию» [33].

В таблице 18 представлен порядок контроля и оценки введения в должность нового сотрудника.

Таблица 18 – Контроль, оценка введения в должность нового сотрудника

Вид контроля	Цель контроля	Ответственный	Сроки выполнения
Текущий контроль	«Оперативное отслеживание правильности и своевременности выполнения поставленных задач» [33]	Наставник	Ежедневно
Промежуточный контроль	«Оценка процесса вхождения в должность» [33]	Руководитель подразделения	2 недели
		Инспектор ОК	1 месяц
		Наставник	Ежедневно
Социально-психологический контроль	«Обратная связь от нового сотрудника: вхождение в коллектив, впечатление от работы» [33]	Инспектор ОК	ежемесячно
Итоговый контроль	«Оценка соответствия работника должности; Оценка вхождения в коллектив (в виде аттестации по результатам испытательного срока)» [33]	Руководитель подразделения	3 месяца работы
		Инспектор ОК	
		Наставник	

Таким образом, повышение эффективности труда персонала организации предлагается достичь за счет: 1) внедрения системы учета рабочего времени с использованием устройства, считывающего отпечатки пальцев; 2) совершенствования адаптации персонала за счет улучшения качества работы наставников.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Затраты на приобретение, доставку и установку программного обеспечения по учету рабочего времени представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Капитальные затраты на доставку и установку программного обеспечения по учету рабочего времени

Показатели	Кол-во подразделений	Стоимость единицы, руб.	Итого, тыс. руб.	Период внедрения (месяцев)
Капитальные затраты				
Приобретение и доставка аппаратного обеспечения (контроллеры, считыватели), терминалы учета рабочего времени	10 ед.	500	5,0	5 дней
Приобретение модулей учета: Модуль «Учет рабочего времени»;	10	1500	15,0	5 дней
Модуль «Интеграция с 1С»	10	950	9,5,	
Приобретение программного обеспечения общего назначения (операционные системы и оболочки, драйверы, архиваторы, системы программирования и т.п); Затраты на первичное информационное насыщение базы данных	10	1200	12,0	5 дней
Подключение и настройка модулей учета, ведет инженер - программист АСУ технологических процессов (Заработная плата – 50 тыс. в месяц, ). Период настройки – 5 дней, 1 человек., Автоматизация - 10 подразделений (50 тыс. руб.×1,3×1,15)/20 дней)*5 дней где 1,3 – коэффициент учитывающий премию 1,15 – районный коэффициент	-	-	18,7	5 дней
Отчисления на социальное страхование, 30%	-	-	5,6	-
Прочие затраты (20% от ФЗП программиста) – по оценке экспертов	-	-	3,7	-
Итого	-	-	69,5	-

Общая сумма капитальных вложений по приобретению, доставке и установке программного обеспечения по учету рабочего времени на десяти подразделениях ООО «ОЗНА-Логистика» равна 69,5 тыс. руб.

В таблице 20 приведем расчет текущих затрат на обслуживание и содержание программного обеспечения по учету рабочего времени.

Таблица 20 – Текущие затраты на обслуживание программного обеспечения по учету рабочего времени

Показатели	Период					
	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4месяц	5 месяц	6 месяц
Текущие затраты						
Проверка и поддержание программного обеспечения	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Затраты на обучение персонала	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Заработная плата программиста на обслуживание и содержание ПО из расчета 3 дней в месяц. (50*1,3*1,15)/ 20 раб дней*3 дня	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2
Отчисления на социальное страхование, 30%	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Затраты на электроэнергию	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Затраты на ремонт, техническое обслуживание и модернизацию информационной системы	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Итого текущих затрат	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6

Затраты рабочего времени руководителей по заполнению табеля составляют в месяц в среднем 5 часов. Затраты на оплату труда руководителей за месяц составляют 23,4 тыс. руб.:

$$3 \text{ з/пл.} = [(50 \text{ тыс. руб.} \times 1,3 \times 1,15) / 160 \text{ час.}] \times 5 \text{ час} \times 10 \text{ подразд} = 23,4 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на отчисления по социальному страхованию равны:

$$23,4 \times 30\% / 100\% = 7,0 \text{ тыс. руб.}$$



Итого затраты на заполнение таблицей (вручную) равны 30,4 тыс. руб./мес.

Затраты на канцтовары (бумага, бланки и т.д.) - 0,1 тыс. руб./мес.

Итого затрат до внедрения мероприятия 30,5 тыс. руб./мес.

Годовой экономический эффект от экономии на текущих затратах равен 22,8 тыс. руб.

$$\text{Э} = (28,6 - 30,5) \times 12 \text{ мес.} = 22,8 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости ПО равен определяется по формуле (11):

$$T = K/\text{Э}, \quad (11)$$

где  $T$  – срок окупаемости;

$K$  – капитальные вложения на приобретение и установку модуля «Учет рабочего времени»

$\text{Э}$  – экономия на текущих затратах.

$$T = 69,5 \text{ тыс. руб.} / 22,8 \text{ тыс. руб.} = 3,0 \text{ года}$$

Минимальный срок службы программного обеспечения – 5 лет (согласно п.4 ст.1235 ГК РФ), поэтому с точки зрения экономической эффективности и необходимости в точности учета рабочего времени внедрение данного мероприятия выгодно для предприятия.

Вторая выгода для предприятия по внедрению модуля «Учета рабочего времени» - это рост производительности труда.

Внедрение программного обеспечения по автоматическому учету рабочего времени позволит увеличить продолжительность рабочей смены на 0,2 часа (за счет сокращения внутрисменных потерь рабочего времени), тогда фонд эффективного рабочего времени всех работающих увеличится на 38920 чел. час.

$$\Delta \text{ФРВ} = 0,2 \text{ час.} \times 199 \text{ дней} \times 973 \text{ чел} = 38725 \text{ чел - час.}$$

За счет увеличения полезного фонда рабочего времени условное высвобождение численности работающих (Эч) составит 26 чел.:

$\text{Эч} = 38725 \text{ чел} - \text{час} / 1512 \text{ час} = 25,6 \text{ чел.}$  (принимаем 26 чел)

где 1512 час. – эффективный фонд рабочего времени в 2022 году.

Прирост производительности труда рассчитываем по формуле (12):

$$\Delta B = \text{Эч} \times 100\% / (\text{Чр} - \text{Эч}) \quad (12)$$

$$\Delta B = 25,6 \text{ чел} \times 100\% / (973 \text{ чел} - 26 \text{ чел}) = 2,7 \%$$

За счет внедрения автоматического учета рабочего времени рост производительности труда составит 2,7%

Реализация второго мероприятия не требует значительных финансовых затрат. В основном, это связано с усовершенствованием наставничества и более глубокой интеграцией новых сотрудников в профессиональную среду. Подобные меры можно осуществить с использованием уже имеющихся ресурсов и инструментов, таких как внутренние тренинги и наставничество.

Тем не менее, несмотря на относительную экономическую доступность, предложенные мероприятия обладают значительным потенциалом для создания положительной социальной и экономической эффективности внутри организации.

Таким образом, за счет введения автоматизированного учета рабочего времени экономия численности составит 26 человек, что обеспечит рост производительности труда на 2,7%

## Заключение

Выпускная квалификационная работа была выполнена по материалам Общества с ограниченной ответственностью «ОЗНА-Логистика».

Анализ основных экономических показателей за 2020-2022 гг. показал, что деятельность предприятия за этот период развивалась не стабильно: самая высокая выручка отмечена в 2020 году и в последующие 2021-2022 годы была ниже, чем в 2020 году. Чистая прибыль самая высокая была в 2021 году, но в 2022 году снизилась в 18,9 раза, в 2020 году получен большой убыток в сумме 146642 тыс. руб.

Проведенный анализ количественного и качественного состава работающих показал, что на протяжении трех лет 2020-2022 гг. штатное расписание не укомплектовано, невыполнение плана по численности работающих в 2022 году составило 25 человек. Фактическая численность работающих в 2022 году увеличилась на 170 чел. Проблемой укомплектованности штатного расписания является высокий уровень текучести кадров на предприятии.

Наибольшая доля работающих приходится на категорию «рабочих»: в 2020 году – 66,2%; в 2021 году – 67,0% и в 2022 году – 72,6%. Увеличение доли работающих связано с ростом планируемого объема работ по газификации; монтажу, содержанию и ремонту газовых трубопроводов.

Анализ текучести кадров показал, что уровень текучести достаточно высокий – более 9% при желаемом показателе естественной текучести кадров – не более 5%. Анализ причин увольнений, проведенный отделом кадров показал, что основной причиной увольнений является неудовлетворенность уровнем заработной платы.

Проведенный в работе анализ и оценка эффективности труда ООО «ОЗНА-Логистика» выявили следующие тенденции:

- производительность труда одного работающего в 2022 году снизилась на 3,18% за счет опережения темпов роста численности

работающих по сравнению с темпами роста выручки от реализации работ и услуг; фактически все виды производительности труда работающих и рабочих, среднедневная и среднечасовая в 2022 году – снизились по отношению к 2021 году;

- негативное влияние на производительность оказало ухудшение использования рабочего времени: продолжительность рабочего дня снизилась на 0,2 часа и количество отработанных дней снизилось на 1 день на одного среднесписочного работающего;
- анализ влияния фондоотдачи и фондовооруженность, показал, что за счет роста фондоотдачи производительность труда выросла на 146,7 тыс. руб., но за счет снижения фондовооруженности – сократилась на 171,8 тыс. руб.

В работе рассмотрено влияние производительности труда на такие показатели, как выручка от реализации работ и услуг и себестоимость продукции. В результате выявлено, что в 2022 году выручка снизилась за счет снижения производительности труда рабочих на 87781 тыс. руб. и за счет снижения среднечасовой производительности труда работающих – на 966 тыс. руб. За 2022 год допущено нарушение темпов роста производительности труда (снижение на 3,18%) и темпов роста средней заработной платы (рост на 6,6%), что привело к необоснованному росту затрат на оплату труда в сумме 36355 тыс. руб.

В качестве первого мероприятия по повышению эффективности труда предложено внедрить автоматизированный учет рабочего времени, что позволит увеличить производительность труда на 2,7%. Срок окупаемости данного мероприятия составит 3 года при сроке службы оборудования – 5 лет. Вторым мероприятием предложено совершенствование адаптации персонала за счет улучшения качества работы наставников. Несмотря на относительную экономическую доступность, предложенные мероприятия обладают значительным потенциалом для создания положительной социальной и экономической эффективности внутри организации.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Акмаева Р. Менеджмент организации как основа принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. 2020. №11. С. 98–107.
2. Аргоков А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник / А. П. Аргоков. – М. : Инфра–М, 2019. 400 с.
3. Бородин А., Шаш А., Шаш Н. Основные подходы к оценке эффективности труда персонала / Человек и труд. 2019. № 10. С. 54–57.
4. Бухалков М. И. Рабочее время как объект организации и нормирования труда / М.И. Бухалков. – Режим доступа: // [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) (дата обращения: 08.07.2023).
5. Буч О.В. Трудовые ресурсы в экономике России и Запада / О. В. Буч // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2020. №3. С. 154– 161.
6. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. 2019. №4. С. 22–34.
7. Вопросы эффективности использования трудовых ресурсов / Керимов А.В. // Экономика и учет труда. 2019. №1. С. 3–13.
8. Генри Р. Нив. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – М.: Альпина диджитал, 2019. – 490 с
9. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6–е изд., доп. и перераб. / Н.Новгород: НИМБ, 2019. – С. 994–1052.
10. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. / М.: Дело, 2019. – 304 с.
11. Кижеватова В. Модернизация как условие развития трудовых ресурсов / В. Кижеватова // Человек и труд. 2019. №3. С. 69–75.
12. Когдатенко В.Г. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2019. – № 1. – С. 38.

13. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала : учебник. - М. : ИНФРА-М, 2020. – 320 с.

14. Коковихин А. Ю., Долженко С. Б. Управление и экономика персонала : учеб. пособие / А. Ю. Коковихин, С. Б. Долженко, Р. А. Долженко и др. ; под общ. ред. А. Ю. Коковихина. М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2020. — 330 с.

15. Кравченко К. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации / К. Кравченко // Управление персоналом. 2020. №6 С.10–18.

16. Кузнецова Н.В. Оценка потребности в персонале / Н. В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. 2019. №4. С. 45–54.

17. Магун В.С. Динамика трудовых ценностей работников / В.С. Магун // Российский журнал менеджмента. 2020. №4. С. 45–74.

18. Маевская А.В. Карьерная политика предприятия его резерв / А.В. Маевская // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. №3. С. 130–133.

19. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М. : Дело и Сервис, 2021. 432 с

20. Макарова А. О. Направления повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии / А.О. Макарова // Молодой ученый. 2020. №1. С. 155–158.

21. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: Современный подход. - М.: Альфа-Пресс, 2018. – 168 с.

22. Официальный сайт ООО «ОЗНА-ЛОГИСТИК» [Электронный ресурс]. URL: <https://ozna.ru/companies/ozna-logistika.php/> (дата обращения: 12.07.2023)

23. Пустынников Ю.М. Оценка персонала как универсальный инструмент управления // Кадровые решения. – 2020. – №2. – С. 12–13

24. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин. – Ростов н/Дону : Феникс, 2021. 512 с.

25. Сафронов Н.А. Экономика предприятия: электронный учебник / Н.А. Сафронов. – Режим доступа: <http://exsolver.narod.ru/Books/Safronov/c6.html> (дата обращения: 08.07.2023).

26. Сидорова В. Н. Рациональное использование рабочего времени в целях оптимизации бизнес–процессов / В.Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 5. С. 34–39.

27. Сообщество HR–менеджеров. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/> (дата обращения: 08.07.2023).

28. Спесивцева С. Профессионализм персонала как фактор конкурентоспособности организации / С. Спесивцева // Управление человеческими ресурсами. 2020. №4. С. 108–113

29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

30. Ходыревская В.Н. Методика и логика терминологического исследования понятия «управление человеческими ресурсами» / В.Н. Ходыревская // Управление человеческими ресурсами. 2019. №1. С. 88–92.

31. Электронная версия журнала «Нормирование и оплата труда в промышленности» [Электронный ресурс]. URL: <http://panor.ru/journals/normtrudprom/> (дата обращения: 12.04.2023).

32. Электронная версия журнала «Охрана и экономика труда» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vcot.info/journal/archive.php> (дата обращения: 24.03.2023).

33. Электронная версия журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru> (дата обращения: 12.03.2023).

34. Электронная версия журнала «Человек и труд» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chelt.ru> (дата обращения: 08.04.2023).

35. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. Учебное пособие / Т. В. Яркина. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m64/> (дата обращения: 08.07.2023).

Приложение А

Организационная структура ООО «ОЗНА-Логистика»



Рисунок А.1-Структура