

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 Разработка мероприятий по улучшению условий труда персонала организации

Обучающийся

Р.П. Светильников

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О. М. Сярова

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Актуальность темы работы обусловлена тем, что условия труда должны выступать объектом системного мониторинга со стороны работодателя, в целях поддержания их на должном уровне и организации таким образом, чтобы они выступали одним из элементов формирования общей конкурентоспособности организации в бизнес-среде.

Проблема исследования обусловлена тем, что многие работодатели, подходя к вопросам организации условий труда, делают акцент только на обеспечение безопасности трудового процесса, что выступает проявлением ограниченного управленческого виденья, поскольку роли процесса организации условий труда гораздо шире. В частности, они лежат в плоскости формирования имиджа организации как работодателя и в плоскости повышения уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс.

Цель работы: разработать оптимальные меры по улучшению текущих условий труда в организации.

Объект исследования: общество с ограниченной ответственностью «Балстоун».

Предмет исследования: процесс организации условий труда в ООО «Балстоун».

Рассмотрены теоретические основы труда персонала организации. Установлено, что результативность трудового процесса зависит от организации условий труда. Дана характеристика организационно-экономической специфики деятельности исследуемой организации и проведена оценка условий и эффективности труда персонала в исследуемой организации.

Разработаны меры по улучшению условий труда персонала для исследуемой организации и дана оценка их эффективности.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы труда персонала организации .....	6
1.1 Понятие и значение персонала для организации.....	6
1.2 Показатели эффективности труда персонала организации .....	15
2 Анализ условий труда персонала ООО «Балстоун».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Балстоун» .....	20
2.2 Оценка условий и эффективности труда персонала ООО «Балстоун» .	26
3 Направления улучшения условий труда персонала ООО «Балстоун».....	36
3.1 Мероприятия по улучшению условий труда персонала ООО «Балстоун» .....	36
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий...	39
Заключение .....	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Анкета для выявления отношения персонала к текущим условиям труда в организации.....	54

## Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что условия труда должны выступать объектом системного мониторинга со стороны работодателя, в целях поддержания их на должном уровне и организации таким образом, чтобы они выступали одним из элементов формирования общей конкурентоспособности организации в бизнес-среде.

Проблема исследования обусловлена тем, что многие работодатели, подходя к вопросам организации условий труда, делают акцент только на обеспечение безопасности трудового процесса, что выступает проявлением ограниченного управленческого виденья, поскольку роли процесса организации условий труда гораздо шире. В частности, они лежат в плоскости формирования имиджа организации как работодателя и в плоскости повышения уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс.

Вопросы, связанные с основами труда и организацией условий трудового процесса, достаточно широко раскрыты в работах таких авторов как: Н.Н. Карнаух, Е.А. Кузнецова, В.Д. Роик, О.М. Родионова, Д.А. Семенов, С.В. Тактарова, С.С. Солдатова и многих других.

Цель работы: разработать оптимальные меры по улучшению текущих условий труда в организации.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы труда персонала организации;
- охарактеризовать организационно-экономическую специфику деятельности исследуемой организации;
- провести оценку условий и эффективности труда персонала в исследуемой организации;
- разработать меры по улучшению условий труда персонала для исследуемой организации и дать оценку их эффективности.

Объект исследования: общество с ограниченной ответственностью «Балстоун».

Предмет исследования: процесс организации условий труда в ООО «Балстоун».

Методы исследования: общенаучные методы (анализ, синтез, дедукция, индукция) и специальные методы (сравнение, наблюдение, группировка, ситуационный анализ).

Информационная база исследования: учебная литература, публикации в периодической печати, данные исследуемой в работе организации, результаты наблюдений и выводы, полученные в ходе проведенного исследования.

Структура работы представлена введением, тремя разделами, заключением, списком использованной литературы, приложением.

# **1 Теоретические основы труда персонала организации**

## **1.1 Понятие и значение персонала для организации**

Функционирование организации базируется на совокупности выделенных бизнес-процессов, которые реализуются персоналом. Поэтому персонал выступает своеобразным связующим звеном между стратегическими целями организации и механизмами их достижения, при этом качества управления персоналом зависят кадровая и экономическая безопасность субъекта хозяйствования.

Анализ литературных источников позволил выделить подходы к толкованию сущности понятия «персонал». Так, А.А. Литвинюк персонал характеризует как совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства [19, с. 9].

Иной позиции придерживается В.М. Маслова. Данный автор персонал отождествляет с личным составом организации, включающим всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [9, с. 17].

А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова в сравнении с В.М. Масловой дают более развернутую трактовку понятия «персонал», они сопоставляют его со штатным составом организации, включающим всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, выполняющих управленческие, производственные, хозяйственные и иные функции [6, с. 10].

Таким образом, несмотря на различность формулировок, в целом они отождествляют персонал с кадровым составом. Данный подход узок, так как он связан в основном с выделением субъектов, входящих в персонал. Учитывая, что персонал определяет полноту реализации бизнес-процессов и степень достижения целей, выделенных перед организацией на перспективу, в отношении исследуемого понятия справедливо применять более широкий

подход к толкованию. Так, персонал можно рассматривать как человеческие ресурсы с определенным набором способностей и профессиональных навыков, привлеченные работодателем в рамках трудовых отношений для целенаправленного использования за вознаграждение при запуске и реализации бизнес-процессов, в которых заинтересована организация для своего развития в бизнес-среде и укрепления конкурентных позиций [16].

Предложенное толкование соотносится с позицией О.М. Исаевой, Е.А. Припоровой, которые отмечают, что персонал организации должен соответствовать совокупности следующих признаков:

- наличие оформленных трудовых отношений;
- наличие качественных характеристик;
- наличие целенаправленной деятельности [4, с. 8].

Роли персонала в процессе функционирования организации выделены на рисунке 1.

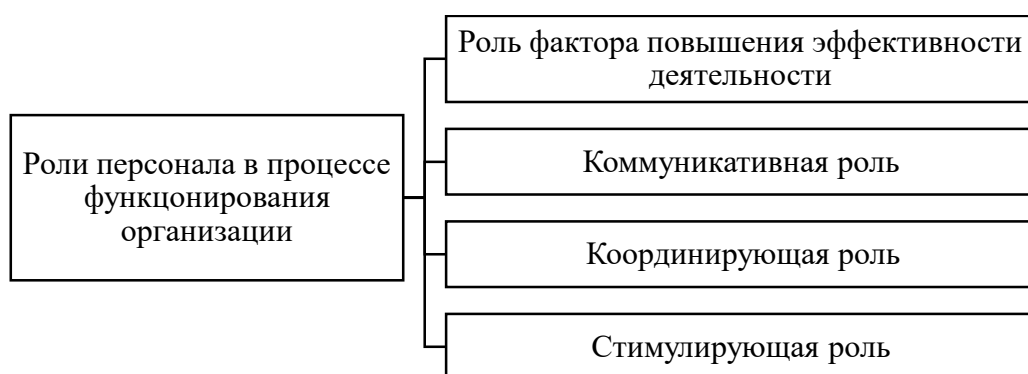


Рисунок 1 – Роли персонала в процессе функционирования организации

Роль персонала, как фактора повышения эффективности деятельности, проявляется в том, что персонал и присущие ему мотивационные установки, а также степень вовлеченности в трудовой процесс, определяют результаты труда, а, следовательно, эффективность деятельности хозяйствующего субъекта. Поэтому управляя мотивационными механизмами и мерами по

повышению вовлеченности персонала в трудовой процесс можно управлять эффективностью бизнес-процессов.

Персоналу присуща и коммуникативная роль, проявление которой связано с выстраиванием информационного потока между руководством организации и ее клиентами, что обеспечивает возможность регулирования деятельности организации под запросы клиентов.

Координирующая роль персонала обусловлена участием в реализации подпроцессов, которые образуют целостные бизнес-процессы, ориентированные на достижение определенных целевых ориентиров субъекта хозяйствования и их регулировании с учетом факторных явлений проявляющихся в осуществляемой организацией деятельности.

Стимулирующая роль определена базовой характеристикой персонала – трудовым потенциалом. Проявление данной роли носит двухвекторный характер, так несоответствие трудового потенциала персонала стимулирует работодателя инициировать его развитие для повышения степени соответствия персонала поставленным задачам, а с другой стороны, высококвалифицированный персонал, особенно в управленческом составе, стимулирует развитие самого субъекта хозяйствования за счет идентификации проблем и выделения перспективных направлений их устранения [20].

Многогранность ролей персонала в трудовом процессе позволяет отметить его значимость, в современных реалиях персонал является не средством достижения целей, а потенциалом организации, который позволяет ей проявлять устойчивость в динамично меняющихся условиях ведения финансово-хозяйственной деятельности.

Персонал проявляет значимый для работодателя результат трудовой деятельности только в условиях координирования его действий и поведения, что реализуется в рамках целеориентированного управления.

О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева управление персоналом предлагают рассматривать как систему взаимосвязанных организационно-



экономических и социальных мер по созданию условий для процессов нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [2].

Управление персоналом выстраивается на определенных методах, которые в целом представляют собой совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей [3, с. 20].

Классификация методов, применяемых для управления персоналом, представлена на рисунке 2.

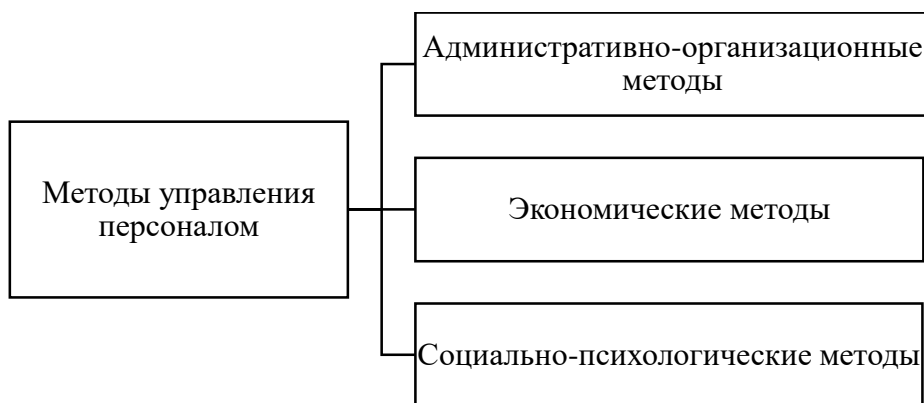


Рисунок 2 – Классификация методов управления персоналом [3, с. 20]

Инструментами административно-организационных метода управления выступают: организационная структура, приказы, распоряжения, должностные инструкции и т.п. Экономические методы предполагают использование элементов материальной мотивации, установление экономических нормативов деятельности. Социально-психологические методы основываются на использовании механизмов моральной мотивации и развитие персонала, формировании благоприятных условий труда [21].

Работодатель, организуя трудовой процесс должен первоочередное внимание уделять моменту, связанному с формированием условий труда, поскольку они не только определяют эффективность трудового процесса,

но и выступают обязательным условием обеспечения прав работников, поскольку в ст. 37 Конституции РФ закреплено, что каждый работник имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности [7].

Нормативно-правовая сущность оплаты труда закреплена ст. 209 ТК РФ, отмеченная статья определяет условия труда как совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника [18].

Е.А. Кузнецова, В.Д. Роик условия труда связывают с объективным состоянием производственной среды и трудового процесса, в которых занят работник [8, с. 22].

С. В. Тактарова и С. С. Солдатова, условия труда рассматривает с разных позиций, как:

- характеристики среды, в которых выполняется та или иная работа;
- все существенные характеристики работы, в том числе ее фондовооруженность, уровень оплаты труда, санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда [17, с. 29].

Условия труда должны не только обеспечивать полноту реализации трудовых функций персоналом, но и быть безопасными, что определено нормами ТК РФ, в частности ст. 212 ТК РФ [18].

Под безопасными условиями труда ст. 209 ТК РФ подразумевает условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни воздействия таких факторов не превышают установленных нормативов [18].

Специфика обеспечения безопасных условий труда устанавливается Санитарными правилами СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда». Отмеченный нормативный акт обязывает работодателей, в целях обеспечения безопасных условий труда:

- проводить контроль за условиями труда. Объектом отмеченного контроля выступают рабочие места. Контрольные действия

предполагают проведение лабораторных исследований, а также измерение факторов производственной среды;

– разрабатывать и проводить санитарно-противоэпидемические мероприятия [15].

При этом для того, чтобы управлять безопасностью условий труда необходимо общее понимание сути отмеченного вида управления.

Действия, связанные с управлением условиями труда, должны выстраиваться на элементах управленческого цикла, то есть работодатель должен проводить: планирование условий труда; контроль состояния условий труда; анализ факторов, негативно влияющих на условия труда, а также упущения в их организации; управленческое регулирование условий труда.

Планирование условий труда должно основываться на специфике деятельности хозяйствующего субъекта и нормативно-правовых требованиях к обеспечению безопасных условий труда.

Организуя условия труда, а также управляя их состоянием необходимо принимать факторы, влияющие на них. Классификация факторов, влияющих на условия труда, по степени их вредности выделены на рисунке 3.

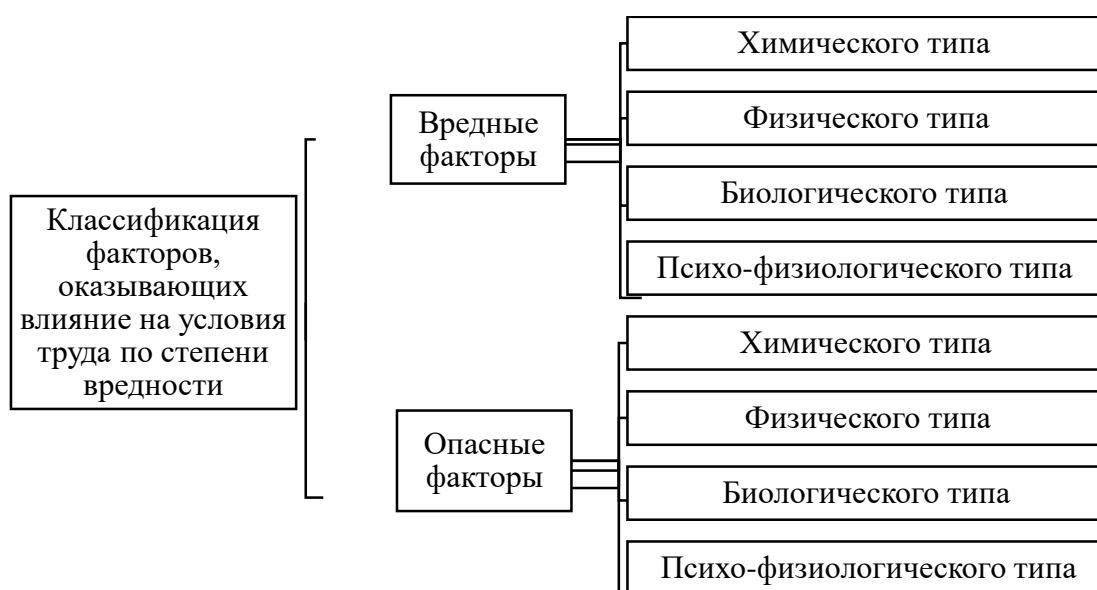


Рисунок 3 – Классификация факторов, оказывающих влияние на условия труда, по степени вредности

Вредные факторы приводят к развитию профессиональных заболеваний, а опасные к травмам или смерти персонала. Поэтому работодатель должен своевременно идентифицировать факторы, негативно влияющие на условия труда и предпринимать меры по сокращению их воздействия, в целях обеспечения и поддержания безопасных условий трудового процесса, организованного в рамках осуществляемой финансово-хозяйственной деятельности.

Особенности проявления факторов влияния на условия труда обобщены в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности проявления факторов влияния на условия труда персонала

Вид фактора влияния	Проявление фактора влияния
Физические факторы	Аэрозоли фиброгенного действия, шум, инфразвук, ультразвук воздушный, вибрация общая и локальная, неионизирующие излучения (электростатическое поле, постоянное магнитное поле, переменные электромагнитные поля, в том числе радиочастотного диапазона и оптического диапазона (лазерное, ультрафиолетовое), ионизирующие излучения, параметры микроклимата (температура воздуха, относительная влажность воздуха, скорость движения воздуха, тепловое облучение), параметры световой среды (искусственное освещение (освещенность) рабочей поверхности)
Химические факторы	Химические вещества и смеси
Биологические факторы	Микроорганизмы-продуценты, живые клетки и споры, содержащиеся в бактериальных препаратах, патогенные микроорганизмы – возбудители инфекций
Психо-физиологические факторы	Умственное перенапряжение. Эмоциональные перегрузки. Физические перегрузки. Гиподинамия. Монотонность труда. Тяжесть труда. Интенсивность труда. Конфликтность в коллективе.

В ходе контрольных процедур должна формироваться информационная база, позволяющая оценить условия труда, она складывается по итогам исследования состояния следующих показателей:

- уровень травматизма. Этот показатель следует оценивать, как в целом по организации, так и в части отдельных видов травматизма, поскольку он имеет разный характер (микротравмы, травмы средней тяжести, смертельный травматизм);
- состояние тяжести травматизма. Данный показатель исследуется по медицинским документам, с учетом долгосрочности последствий произошедшего травматизма;
- уровень профессиональных заболеваний. Отмеченный показатель подлежит исследованию как в целом по совокупности числа зафиксированных фактов заболеваемости персонала, так и в разрезе острых и хронических форм заболеваний [5, с. 18].

Контроль в отношении организованных условий труда должен быть системным. По его итогам формируется вывод о классе условий труда в организации. Так, выделяют следующие классы условий труда:

- оптимальные (1 класс);
- допустимые (2 класс);
- вредные (3 класс). Данный класс имеет и подклассы: подкласс 3.1 – вредные условия труда 1 степени; подкласс 3.2 – вредные условия труда 2 степени; подкласс 3.3 – вредные условия 3 степени; подкласс 3.4 – вредные условия 4 степени;
- опасные (4 класс) [10].

Проводя контрольные действия и анализируя состояние условий среды следует принимать во внимание факторное влияние, которое свойственно всем процессам и явлениям, складывающимся в деятельности организации. Классификация факторов, влияющих на условия труда, по природе их формирования, выделены на рисунке 4.

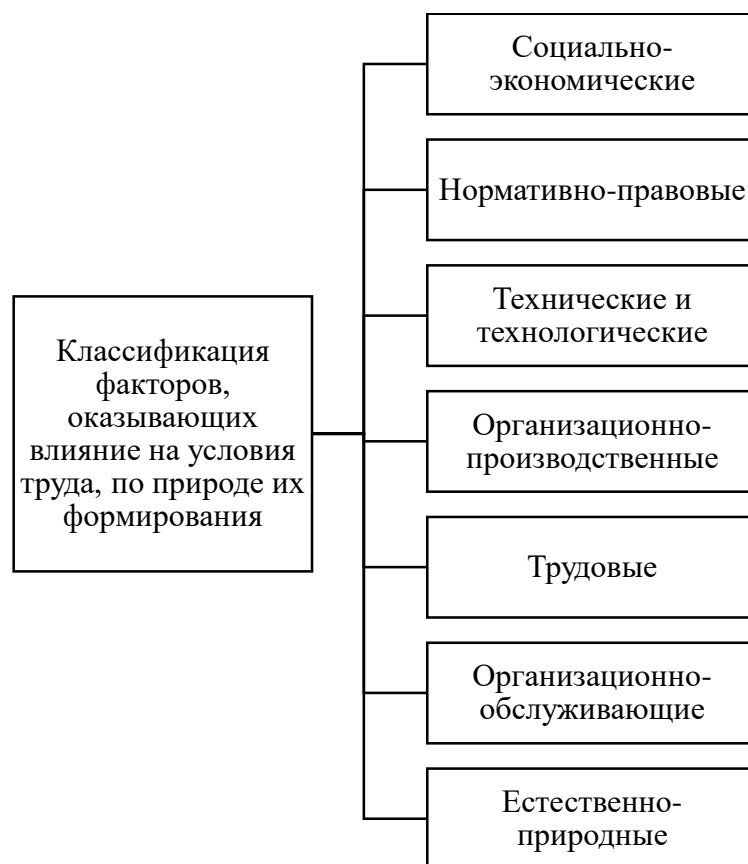


Рисунок 4 – Классификация факторов, оказывающих влияние на условия труда, по природе их формирования [13]

Санитарные правила СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда» в целях предупреждения вредного воздействия факторов обязывают работодателей:

- проводить технологические и технические мероприятия. Например, могут: вноситься корректировки в текущий производственный процесс; исключаться операции (при технологической допустимости) содержание опасные и вредные факторы; использоваться меры коллективной защиты персонала (экранирование); модернизироваться производственные линии за счет обновления оборудования;
- проводить организационные мероприятия. Они предполагают сокращение времени взаимодействия персонала с вредными и опасными факторами;
- организовывать лечебно-профилактическое питание;

– обеспечивать персонал средствами индивидуальной защиты [14].

Регулирование условий труда позволяет как нейтрализовать упущения, выявленные по итогам контрольно-аналитических действий, так и улучшать текущие подходы к формированию условий труда по инициативе работодателя или работника (в ситуациях, когда работники обсуждают условия труда с руководством организации).

Таким образом, персонал является фундаментальной основой становления, функционирования и развития деятельности субъекта хозяйствования. Требования к безопасности условий труда заданы на законодательном уровне, поэтому работодателя обязаны предпринимать меры по их соблюдению.

## **1.2 Показатели эффективности труда персонала организации**

Достижение эффективности труда персонала выступает одной из базовых целей субъекта хозяйствования, поскольку данная эффективность является как составной частью общей результативности функционирования организации, так и основой полноты реализации бизнес-процессов, от которых зависит успешность осуществляемой финансово-хозяйственной деятельности.

Понятие «эффективность» имеет широкие подходы к толкованию, которые зависят от направления исследования эффективности. Если акцентировать внимание на эффективности труда, то можно отметить, что авторы-исследователи эффективность труда сопоставляют с фактическими достижениями от трудового процесса. Так, В.М. Пурлик, эффективность определяет, как отношение достигнутого результата к ресурсам, которые этот результат обеспечили [12, с. 7].

Проведение оценки эффективности труда следует выстраивать по алгоритму, отраженному на рисунке 5.

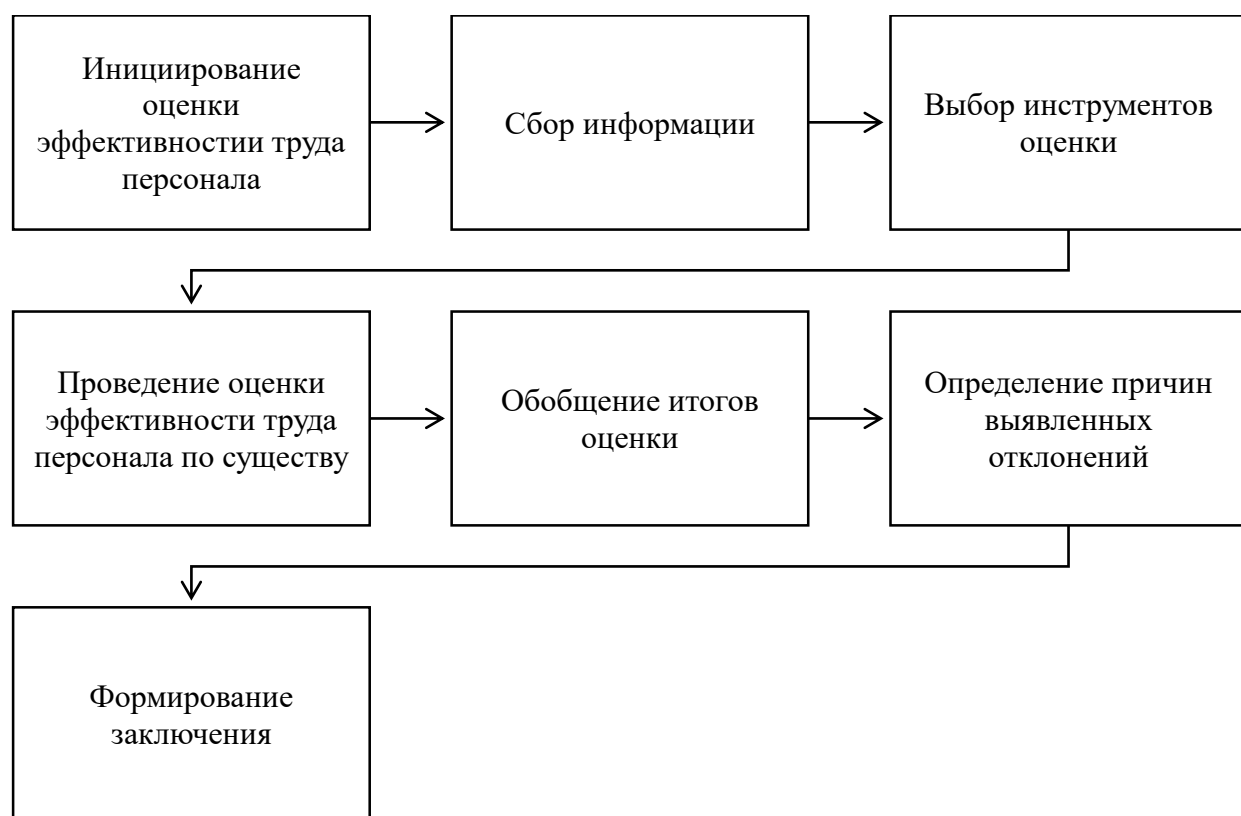


Рисунок 5 – Алгоритм проведение оценки эффективности труда персонала

Инициирование оценки эффективности труда может быть связано как с системным мониторингом (плановый характер оценки), так и с явными проблемами в результативности деятельности, которые находятся в поле управленческого разрешения (внеплановый характер оценки). Информационная база основывается на данных финансовых и кадровых отчетов.

Оценка эффективности труда должна предполагать исследование производительности труда и выработки, рентабельности персонала, а также ключевых показателей деятельности (KPI) (если они выделены и внедрены в деятельности хозяйствующего субъекта).

Состояние производительности труда необходимо анализировать по формуле (1):



$$ПТп = \frac{ВР}{ЧПср}, \quad (1)$$

где ПТп – производительность труда персонала, т. р./чел.;  
 ВР – объем выручи, согласно финансовой отчетности организации за исследуемый период, т. р.;  
 ЧПср – среднесписочная численность персонала за исследуемый период [1, с. 138], чел.

Но оценивая производительность труда необходимо учитывать, что состояние данного показателя наделено информационно-управленческой ценностью только при ретроспективном анализе, позволяющим сопоставить динамику изменения и определить его тенденции. То есть оценка производительности труда должна сопровождаться исследованием динамики абсолютного изменения, которая рассчитывается по формуле (2):

$$АБИптп = ПТпк - ПТпн, \quad (2)$$

где АБИптп – абсолютное изменение производительности труда персонала в границах анализа, т. р./чел.;  
 ПТпк – состояние производительности труда персонала на конец периода исследования, т. р./чел.;  
 ПТпн – состояние производительности труда персонала на начало периода исследования, т. р./чел.

Оценка относительного изменения состояния производительности труда проводится по формуле (3):

$$ОИптп = \frac{ПТпк}{ПТпн} \times 100 \%, \quad (3)$$

где ОИптп – относительное изменение производительности труда персонала в границах анализа, %;  
 ПТпк – состояние производительности труда персонала на конец периода исследования, т. р./чел.;

ПТпн – состояние производительности труда персонала на начало периода исследования, т. р./чел.

Положительная оценка относительно состояния производительности труда может быть дана при установленном факте роста значения показателя в границах исследования. В противоположном случае фиксируются проблемы в части эффективности труда.

Если показатель производительности труда оценивает эффективность трудового процесса в денежном измерении, то показатель выработки в натуральном. Для измерения состояния выработки следует применять формулу (4):

$$ВРп = \frac{ОП}{ЧПср}, \quad (4)$$

где ВРп – уровень выработки персонала, ед./чел.;

ОП – результат трудового процесса в натуральном выражении, ед./чел.;

ЧПср – среднесписочная численность сотрудников за отчетный год, чел. [11]

Расчетное значение выработки, так как и показатель производительности труда необходимо оценивать на изменение в ретроспективе, поэтому абсолютное и относительное изменение состояние выработки может быть определено по аналогии с механизмом оценки представленным в формулах 2 и 3.

Оценка рентабельности персонала проводится по формуле (5):

$$Рпр = \frac{ЧП}{Зтр} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где Рпр – рентабельность персонала, %;

ЧП – объем чистой прибыли за исследуемый период, т. р.;

Зтр – затраты на персонал за исследуемый период, т. р. [22, с. 85].

Для оценки состояния рентабельности персонала следует применять общие оценочные тенденции, заключающиеся в том, что чем выше рентабельность, тем выше эффективность.

Оценка ключевых показателей деятельности предполагает сопоставление нормативного состояния показателей, которые носят свободный характер и задаются руководящим составом с учетом особенностей трудового процесса персонала, с фактическими достижениями, относительно деятельности отдельно взятого сотрудника либо определенного отдела организации. В отличие от отмеченных выше подходов к исследованию эффективности труда, метод КРІ наделен высоким уровнем субъективности, поэтому его стоит рассматривать как дополняющий метод оценки.

Таким образом, оценка эффективности труда формирует информационный срез, характеризующий качество управления персоналом и степень его вовлеченности в трудовой процесс.

## **2 Анализ условий труда персонала ООО «Балстоун»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Балстоун»**

Общество с ограниченной ответственностью «Балстоун» действует в статусе юридического лица с 05.10.2012г. Межрайонной ИФНС России № 15 по Санкт-Петербургу обществу присвоен ИНН 7839469004, ОГРН 1127847532438. Основным учредительным документом общества выступает устав. Положения устава оформлены с учетом норм ст. 12 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998г. Общество создано по решению учредителя юридического лица – ООО «МКТ». Уставный капитал составляет 470 000 000 руб.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности: частная. Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «Балстоун». Сокращенное наименование: ООО «Балстоун». Юридический адрес: г. Санкт-Петербург, ул. Киевская, д. 5, к. 3, литера А, помещение 228, в составе помещения 2н.

ООО «Балстоун» цель проводимой коммерческой деятельности зафиксировало в п. 4.1 Устава, отмеченная цель ориентирована на получение прибыли.

Основной вид деятельности ООО «Балстоун»: хранение и складирование прочих грузов (ОКВЭД 52.10.9).

Дополнительные виды деятельности ООО «Балстоун»:

- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 52.29);
- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий (ОКВЭД 62.02) и др.

ООО «Балстоун» выступает на рынке в роли оператора логистических услуг, который обеспечивает возможности для хранения и складирования товаров клиентов. ООО «Балстоун» системно расширяет долю присутствия на рынке, за счет увеличения портфеля контрактов, но при этом его основным и крупнейшим клиентом на протяжении всего периода деятельности является компания «Марвел Дистрибуция».

ООО «Балстоун» управленческий процесс выстраивает, опираясь на линейно-функциональную модель, концепция которой выделена на рисунке 6.

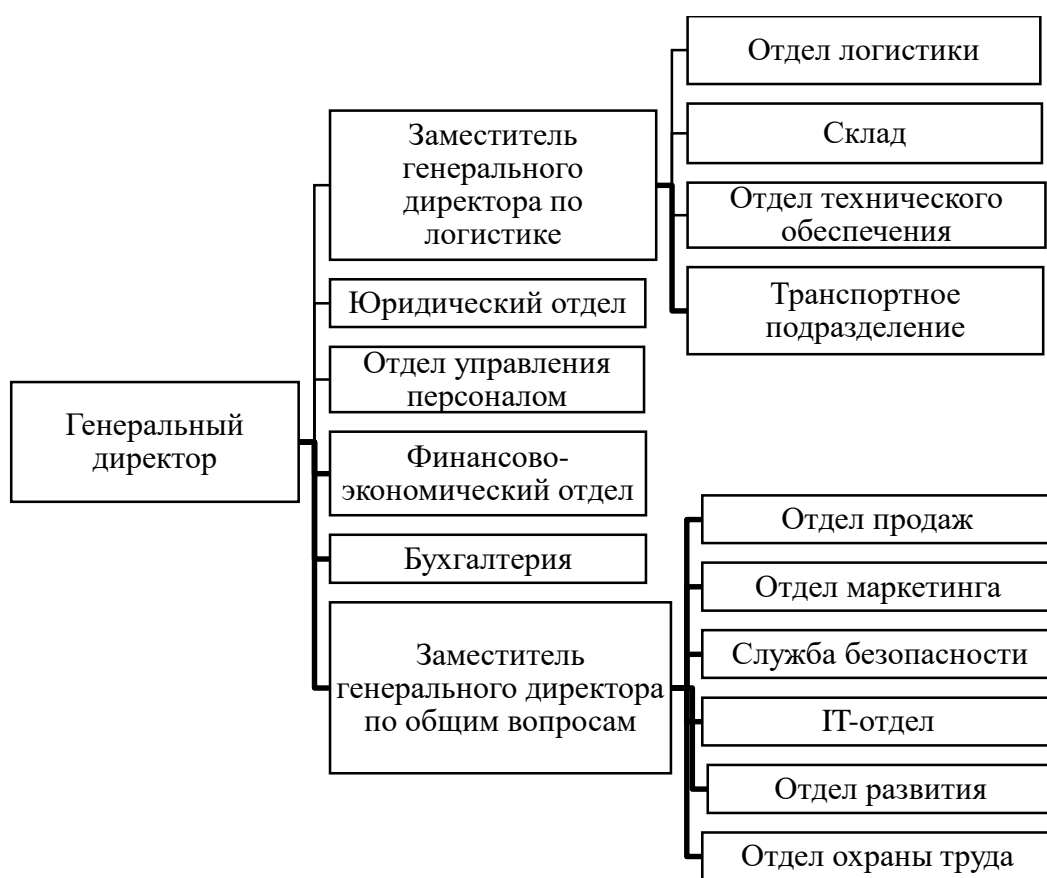


Рисунок 6 – Организационная структура управления ООО «Балстоун»

Применяемая ООО «Балстоун» модель управления персоналом обеспечивает высокий уровень контроля за деятельностью сотрудников и выделенных отделов, что позволяет соблюдать сроки оказания услуг клиентам и выполнять внутренние регламенты деятельности без существенных

отклонений, что важно для соблюдения логистических циклов. Типовой недостаток линейно-функциональной структуры управления, заключающийся в замедлении информационных потоков, в ООО «Балстоун» не проявляется ввиду того, что в компании внедрена система электронного документооборота.

Динамика финансово-экономических параметров деятельности ООО «Балстоун» за 2020-2022гг. отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансово-экономических параметров деятельности ООО «Балстоун» за 2020-2022гг.

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г. к 2020г.		2022г. к 2021г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Выручка, т. р.	1032015	2249383	2958442	1217368	217,96	709059	131,52
Себестоимость, т. р.	946208	1828310	2268389	882102	193,22	440079	124,07
Валовая прибыль, т. р.	85807	421073	690053	335266	490,72	268980	163,88
Коммерческие расходы, т. р.	15612	27958	1051	12346	179,08	-26907	3,76
Управленческие расходы, т. р.	88830	164049	226148	75219	184,68	62099	137,85
Прибыль от продаж (убыток), т. р.	-18635	229066	462854	-247701	-1229,22	233788	202,06
Чистая прибыль, т. р.	58043	2099	33335	-55944	3,62	31236	1588,14
Дебиторская задолженность, т. р.	379665	765068	666391	385403	201,51	-98677	87,10
Кредиторская задолженность, т. р.	155658	382861	382799	227203	245,96	-62	99,98
Среднесписочная численность персонала, чел.	876	909	1080	33	103,77	171	118,81
Рентабельность продаж, %	-1,78	10,18	15,65	11,96	-571,91	5,47	153,73
Рентабельность деятельности, %	5,62	0,09	1,13	-5,53	1,60	1,04	1255,56

Для ООО «Балстоун» ковидный и постковидный период, который пришелся на анализируемый период, и которых для многих субъектов бизнеса был критическим, не оказал сдерживающего влияния на развитие, поскольку отмечается прирост выручки в 2021г. относительно 2020г. на 117,96 %, а в 2022г. в сравнении с 2021г. на 31,52 %. Прирост выручки связан с увеличением объема деятельности и расширением клиентской базы, что является заслугой отдела развития и отдела маркетинга.

Наращение ООО «Балстоун» объема оказываемых услуг вызвало рост себестоимости в границах анализируемого периода на 139,73 %, но уровень прироста себестоимости относительно уровня прироста выручки (в разрезе отчетных периодов) был ниже, что демонстрирует эффективность ценовой политики на оказываемые услуги, так как применяемая наценка обеспечивает условия для формирования валовой прибыли. Уровень валовой прибыли в ООО «Балстоун» за исследуемый период увеличился в 8,04 раза, то есть со значения 85 807 т. р. до уровня в 690 053 т. р.

Руководство ООО «Балстоун» на фоне активного прироста заказов сократило в 2022г. расходы на привлечение клиентов, что сказалось на уровне коммерческих расходов. Если в 2021г. относительно 2020г. фиксируется их рост на 79,08 %, то в 2022г. в сравнении с 2021г. их уровень снизился на 96,24 %. Иная ситуация сложилась в ООО «Балстоун» по управленческим расходам, их объем за 2020-2022гг. возрос на 154,59 %, что связано с увеличением расходов на премирование административно-управленческого персонала, ростом трат на информационно-консультационные услуги специализированными компаниями (мониторинг рынка, мониторинг конкурентов и т.п.).

В 2020г. ООО «Балстоун» не достигло сбалансированности доходов и расходов на этапе формирования финансовых результатов от продаж, что привело к формированию убытка от продаж в размере 18 635 т. р. Данная убыточность следствие отсутствие контроля над денежными потоками и итог слабого управления затратами компании. Отмеченная ситуация была взята под

управленческое внимание, что позволило ООО «Балстоун» в последующие периоды деятельности стабилизировать ситуацию, связанную с формированием финансового результата от продаж оказываемых услуг, что выразилось в получении в 2021г. прибыли от продаж в объеме 229 066 т. р., а в 2022г. в размере 462 854 т. р.

На фоне наращивания прибыли от продаж, в ООО «Балстоун» уровень прочих расходов вызвал сокращение чистой прибыли. Так, в 2021г. относительно 2020г. чистая прибыль, полученная ООО «Балстоун» снизилась с 58 043 т. р. до 2 099 т. р., при этом в целом в границах анализа сокращение составило 42,57 % (с уровня 58 043 т. р. до уровня 33 335 т. р.).

Влияние отмеченной ситуации по динамике финансовых результатов на эффективность деятельности ООО «Балстоун», продемонстрировано на рисунке 7.

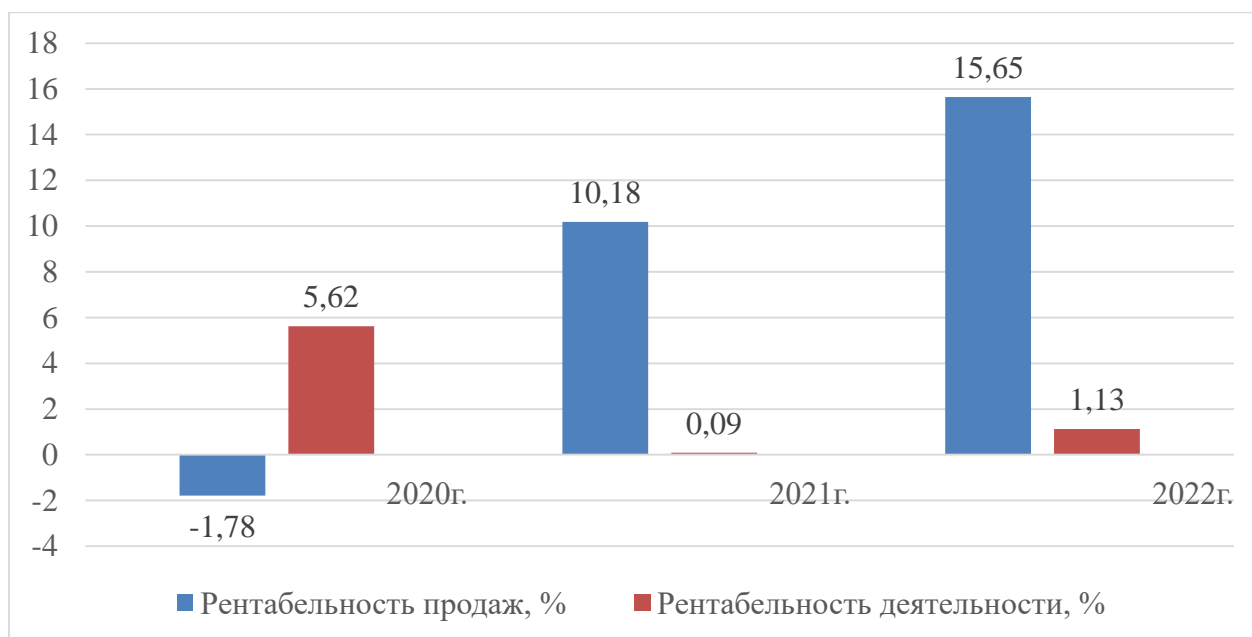


Рисунок 7 – Динамика эффективности коммерческой деятельности ООО «Балстоун» за 2020-2022гг., %



Увеличение числа клиентов вызвало рост объема оказания услуг, поэтому в ООО «Балстоун» увеличилась кадровая численность, на фоне чего состоялся в границах 2020-2022гг. рост среднесписочной численности персонала на 23,28 %.

Профиль кадрового состава ООО «Балстоун» за 2020-2022гг. отражен в таблице 3.

Таблица 3 – Профиль кадрового состава ООО «Балстоун» за 2020-2022гг.

Показатель	Значение на отчетный период			Изменение (+/-)		Удельный вес, %		
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г. к 2020г.	2022г. к 2021г.	2020г.	2021г.	2022г.
Всего среднесписочная численность, чел. В том числе:	876	909	1080	+33	+171	100,00	100,00	100,00
По возрасту:	х	х	х	х	х	х	х	х
от 18 до 25 лет	52	54	71	+2	+17	5,94	5,94	6,57
от 25 до 35 лет	132	143	184	+11	+41	15,07	15,73	17,04
от 35 до 50 лет	466	475	556	+9	+81	53,20	52,26	51,48
свыше 50 лет	226	237	269	+11	+32	25,79	26,07	24,91
По гендерной принадлежности:	х	х	х	х	х	х	х	х
мужчины	505	491	648	-14	+157	57,65	54,02	60,00
женщины	371	418	432	+47	+14	42,35	45,98	40,00
По уровню образования:	х	х	х	х	х	х	х	х
среднее специальное	591	596	753	+5	+157	67,47	65,57	69,72
не законченное высшее	29	34	41	+5	+7	3,31	3,74	3,80
высшее	256	279	286	+23	+7	29,22	30,69	26,48
По категориям персонала:	х	х	х	х	х	х	х	х
руководители	16	16	16	-	-	1,83	1,76	1,48
специалисты	229	238	257	+9	+19	26,14	26,18	23,80
рабочие	592	611	754	+19	+143	67,58	67,22	69,81
обслуживающий персонал	39	44	53	+5	+9	4,45	4,84	4,91

В ООО «Балстоун» наблюдается типичный для логистическо-складских компаний кадровый профиль, в котором доминируют рабочие (их доля за 2020-2022гг. выше 67 % и имеет динамику роста в 2022г. до 69,81 %), сотрудники со средним образованием (удельный вес в границах анализа от 65,57 % до 69,72 %), а также сотрудники мужского пола (удельный вес в анализируемом периоде от 54,02 % до 60 %, с тенденцией роста на 2022г.).

Таким образом, ООО «Балстоун» является динамично развивающейся бизнес-структурой с многочисленным кадровым составом от результативности труда которого формируются условия для формирования конкурентоспособности компании и ее финансового благополучия. Учитывая, что результативность труда зависит от условий его организации, в исследовании дана оценка условий труда и его результативности.

## **2.2 Оценка условий и эффективности труда персонала ООО «Балстоун»**

Изучение документов исследуемой компании, опрос начальника отдела управления персоналом позволяют сделать вывод о том, что в ООО «Балстоун» в отношении организации условий труда проводится полный цикл управленческих действий, который включает в себя следующие этапы:

- анализ текущих условий труда;
- планирование направлений улучшения условий труда;
- контроль за состоянием условий труда;
- регулирование условий труда с учетом выявленных недостатков.

При организации условий труда в ООО «Балстоун» руководствуются нормами Санитарных правил СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда». В компании для обеспечения безопасных условий труда организуются технологические (системная корректировка производственного процесса), технические

мероприятия (обновление оборудования), организационные (выдача средств индивидуальной защиты) мероприятия. Методом наблюдения установлено, что все помещения ООО «Балстоун» оборудованы пожарными извещателями и средствами автоматического пожаротушения. В каждом кабинете офисного помещения ООО «Балстоун» имеется огнетушитель порошкового типа. А на складских площадях и площадях транспортного подразделения компании огнетушители расположены с частотой 1 огнетушитель на 15 кв. м., также отмеченные помещения оборудованы щитками пожаротушения (песок, лопаты, рукав пожарного гидранта, топоры). Все помещения ООО «Балстоун» оборудованы планом эвакуации, табличками «выход» и направлениями движения на выход (указатели направления движения по коридорам в сторону выхода).

Методом опроса и наблюдения установлено, что аптечки для оказания срочной медицинской помощи имеются в кабинете секретаря генерального директора, у начальника склада и начальника транспортного подразделения.

Персонал ООО «Балстоун» систематическим проходит инструктаж по пожарной безопасности и охране труда, что фиксируется подписями в соответствующих журналах.

Согласно документам ООО «Балстоун», организованные в деятельности компании условия труда соответствуют 1 классу, то есть считаются оптимальными.

Оценка технико-технологических условий труда показала, что в ООО «Балстоун» трудовой процесс максимально автоматизирован (используется программное обеспечение, автоматизированы линии сортировки товаров к хранению и доставки, расположение товаров на складе производится механизировано с помощью транспортеров, штабелеров). Все рабочие места в ООО «Балстоун» оснащены с учетом функций конкретного работника (в частности, рабочие места административно-управленческого персонала и специалистов оснащены офисной мебелью, оргтехникой, сейфами). Для контроля за безопасностью трудового процесса и разрешения спорных

ситуаций связанных, в помещениях ООО «Балстоун» установлена система видеонаблюдения.

Оценка санитарно-гигиенических условий труда показала, что в ООО «Балстоун» микроклимат обеспечивается системами кондиционирования воздуха и вытяжками (на складе), для освещения офисных помещений и склада используются светодиодные светильники, а рабочие места административно-управленческого персонала и специалистов оснащены дополнительно настольными лампами. Сотрудники, работающие с компьютерами, используют очки для работы с ПК. Сотрудники склада, а также транспортного подразделения, обеспечены специальной защитной одеждой (комбинезон, куртка, кепка, жилет, ботинки), которая имеет сезонный вариант – летний, зимний. Вся спецодежда имеет символику ООО «Балстоун».

В ООО «Балстоун» предусмотрены дополнительные дни к основному отпуску, согласно коллективному договору, они предельное их число не должно превышать 6 дней, а предоставляются они по письменному заявлению сотрудников.

Методом наблюдения и опроса сотрудников ООО «Балстоун» установлено, что как в офисных, так и в складских помещениях компании уровень шума низкий (в офисе он вызывается работой оргтехники, а на складе транспортерами, штабелерами, транспортными средствами, подъезжающими к помещению склада для погрузочно-разгрузочных работ). Также методом наблюдения установлено, что сотрудники ООО «Балстоун» в рамках трудового процесса общаются без повышенных тонов и в рамках норм корпоративной этики, установленной Корпоративным кодексом ООО «Балстоун».

В качестве недостатка отмечается плохая шумоизоляция переговорной комнаты ООО «Балстоун» (установлено методом наблюдения), что выступает значимым недостатком организации текущих условий труда, поскольку провоцируются ситуации, которые могут привести к разглашению коммерческих тайн.

Для нейтрализации яркого солнечного света, все оконные проемы ООО «Балстоун» закрываются жалюзи.

В ООО «Балстоун» организована работа собственной столовой, что обеспечивает бесплатным горячим питанием всех сотрудников (для персонала с рабочим днем с 9.00 до 18.00 предусмотрен единократное питание в течение дня – обед, а для сотрудников, работающих посменно с длительностью трудового дня 12 часов, предусмотрено двухразовое питание).

Развитие деятельности возможно при условии развития персонала, поэтому в ООО «Балстоун» организуется первичное и вторичное профессиональное обучение, которое проводится по заранее спланированному графику.

Наблюдение показало, что рабочие места в ООО «Балстоун» оборудованы эргономичными офисными креслами, но при этом у сотрудников нет подставок для ног.

Оценка психофизиологических условий труда показала, что в ООО «Балстоун» персонал подвержен статистическим нагрузкам, монотонности труда, нервно-психологическому напряжению, физическим перегрузкам, гиподинамией, интенсивности труда, фактам конфликтности в коллективе. Для нейтрализации отмеченных моментов в ООО «Балстоун»:

- проводится контроль соблюдения режима труда;
- проводится контроль соблюдения режима отдыха;
- организована комната отдыха сотрудников (она оборудована удобными диванами, креслами, горшечными цветами, аквариумом, велотренажером, беговой дорожкой). Ее посещение предполагает смену обстановки, что позволяет кратковременно отдохнуть сотрудникам, сконцентрироваться и приступить к исполнению должностных обязанностей. Правилами внутреннего распорядка ООО «Балстоун» предусмотрено, что сотрудник может посещать комнату отдыха не чаще 1 раза в 2 часа продолжительностью не более 15 минут;

– проводятся корпоративные мероприятия (тематические и приуроченные к праздничным датам).

Оценка эстетических условий труда показала, что в ООО «Балстоун» для оформления офисных помещений используется цветовое оформление с использованием бежевых, зеленых, фиолетовых тонов. Для оформления интерьера офиса применяется озеленение (горшечные цветы). Офисные помещения ООО «Балстоун» оформлены в едином стиле. Чистота помещений поддерживается уборщиками служебных помещений, которые привлекаются компанией в рамках аутсорсинга услуг (по договору с клининговой компанией).

Методом изучения документации установлено, что складские помещения ООО «Балстоун» относятся к классу А, с комфортным температурным режимом, который контролируется и регулируется в течение дня за счет климатического оборудования.

Методом наблюдения выявлены факторы, влияющие на условия труда в ООО «Балстоун», они систематизированы в таблице 4.

Таблица 4 – Факторы, влияющие на условия труда в ООО «Балстоун»

Вид фактора влияния	Проявление фактора влияния
Физические факторы	Шум, вибрация, неионизирующие излучения (электростатическое поле), ионизирующие излучения, параметры микроклимата (температура воздуха, относительная влажность воздуха, скорость движения воздуха, тепловое облучение), параметры световой среды (искусственное освещение (освещенность) рабочей поверхности), естественная освещенность
Психо-физиологические факторы	Умственное перенапряжение. Эмоциональные перегрузки. Физические перегрузки. Гиподинамия. Монотонность труда. Тяжесть труда. Интенсивность труда. Конфликтность в коллективе.

Изучение кадровых отчетов ООО «Балстоун» показало, что в период с 2020 по 2022г. в компании отсутствовали факты производственного травматизма. Для полноты исследования данные, полученные в ходе наблюдений и опросов дополнены результатами опроса персонала ООО «Балстоун». В опросе участвовало 29 респондентов (выборка случайная, опрос в анонимной форме). В ходе опроса перед респондентами был поставлен вопрос «В какой мере Вы удовлетворены текущими условиями труда в ООО «Балстоун»?». Ответы на вопрос были закрытого типа (Приложение А, таблица А.1).

Итоги опроса респондентов из числа персонала ООО «Балстоун» обобщены в таблице 5.

Таблица 5 – Итоги опроса респондентов из числа персонала ООО «Балстоун»

Вариант ответа	Вопрос: «В какой мере Вы удовлетворены текущими условиями труда в ООО «Балстоун»?»	
	количество ответов	удельный вес, %
В полной мере удовлетворен	8	27,58
Частично удовлетворен	17	58,62
Не удовлетворен полностью	4	13,80
Всего	29	100,00

17 из 29 респондентов, что составило доминирующую часть, высказались о частичной удовлетворенности текущими условиями труда в ООО «Балстоун». При этом 13,80 % опрошенных, то есть 4 из 29, высказалось о неудовлетворенности условиями труда.

Наглядно итоги опроса продемонстрированы на рисунке 8.

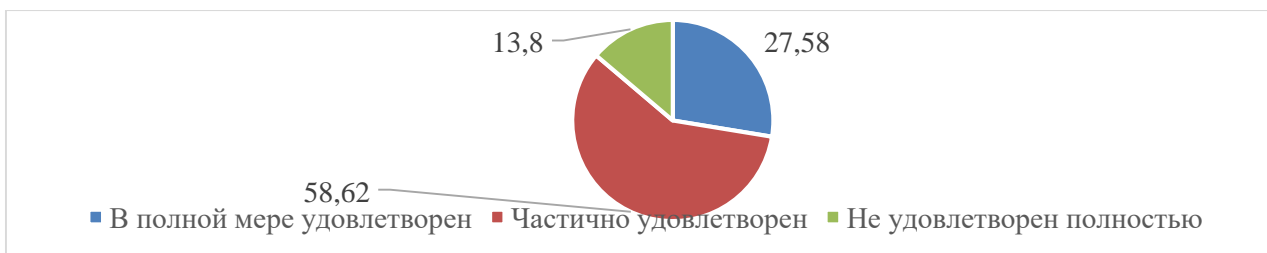


Рисунок 8 – Итоги опроса респондентов на вопрос «В какой мере Вы удовлетворены текущими условиями труда в ООО «Балстоун»?», %

Также выборочный устный опрос респондентов показал, что при анализе условий труда ООО «Балстоун» как работодатель не исследует мнение персонала о текущих условиях труда, что препятствует формированию объективного маршрута их развития.

Оценив в совокупности итоги опроса, можно сделать сужение том, что текущие условия труда в ООО «Балстоун» нуждаются в пересмотре и развитии.

Оценку состояния условий труда, для повышения объективности исследования, необходимо формировать с учетом данных о движении персонала. Сведения о движении кадров ООО «Балстоун» за 2020-2022гг. сгруппированы в таблице 6.

Таблица 6 – Сведения о движении кадров ООО «Балстоун» за 2020-2022гг.

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г. к 2020г.		2022г. к 2021г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Среднесписочная численность персонала, чел.	876	909	1080	33	103,77	171	118,81
Число уволенных сотрудников (по всем причинам)	51	59	65	8	115,68	6	110,17
Число сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	2	2	-1	66,67	-	100,00
Коэффициент текучести кадров, %	5,82	6,49	6,02	0,67	111,51	-0,47	92,76



Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г. к 2020г.		2022г. к 2021г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Число принятых сотрудников, чел.	68	92	236	24	135,29	144	256,52
Коэффициент оборота по приему персоналу, %	7,76	10,12	21,85	2,36	130,41	11,73	215,91
Число сотрудников, проработавших весь год, чел.	808	817	844	9	101,11	27	103,30
Коэффициент постоянства кадрового состава, %	92,24	89,88	78,15	-2,36	97,44	-11,73	86,95

Количество уволенных сотрудников в ООО «Балстоун» за 2020-2022гг. увеличилось на 27,45 %, при этом за нарушение трудовой дисциплины в 2020г. было уволено 3 сотрудника, а в 2021 и 2022 годах по 2 сотрудника. Отмеченное вызвало рост коэффициента текучести кадров в 2021г. относительно 2020г. с 5,82 % до 6,49 %, а в 2022г. относительно 2021г. состоялось снижение на 7,24 % на фоне роста среднесписочной численности персонала. Отмеченное не несет критического влияния на кадровую безопасность ООО «Балстоун», но в тоже время выступает индикатором необходимости развития условий труда для удержания кадров.

Оценка эффективности труда персонала ООО «Балстоун» за 2020-2022гг., дана в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка эффективности труда персонала ООО «Балстоун» за 2020-2022гг.

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г. к 2020г.		2022г. к 2021г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Выручка ООО «Балстоун», т. р.	1032015	2249383	2958442	1217368	217,96	709059	131,52
Среднесписочная численность персонала, чел.	876	909	1080	33	103,77	171	118,81

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г. к 2020г.		2022г. к 2021г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Производительность труда персонала ООО «Балстоун», т. р./чел.	1178,10	2474,57	2739,30	1296,47	210,05	264,73	110,70
Чистая прибыль, т. р.	58043	2099	33335	-55944	3,62	31236	1588,14
Затраты ООО «Балстоун» на персонал, т. р.	62894	71411	87016	8517	113,54	15605	121,85
Рентабельность персонала, %	92,28	2,94	38,31	-89,34	3,18	35,37	1303,06

Наращение среднесписочной численности персонала в ООО «Балстоун» в 2020-2022гг. было обосновано, поскольку компании необходимы были сотрудники для выполнения работ объем, которых возрос на фоне увеличения числа клиентов. Отмеченная обоснованность подтверждается как увеличением уровня полученной по итогам оказания услуг выручки, так и по итогам оценки уровня производительности труда, который за 2020-2022гг. увеличился на 132,52 %, то есть с уровня 1 178,10 т. р./чел. до 2 739,30 т. р./чел.

Показатель рентабельности персонала в ООО «Балстоун» за анализируемый период имеет негативную тенденцию, он снизился со значения в 92,28 % по состоянию на 2020г. до значения в 38,31 % по состоянию на 2022г., что связано с ростом затрат на персонал и снижением финансового результата от их деятельности. Но ориентируясь на состояние производительности труда, можно сделать вывод о том, что итог уровня рентабельности персонала выступает не следствием трудового процесса персонала, а управленческими ошибками, которые вызвали отрицательный разрыв между чистой прибылью и прибылью от продаж (в частности отсутствие контроля за уровнем прочих расходов).

Динамика рентабельности персонала ООО «Балстоун» за 2020-2022гг. продемонстрирована на рисунке 9.

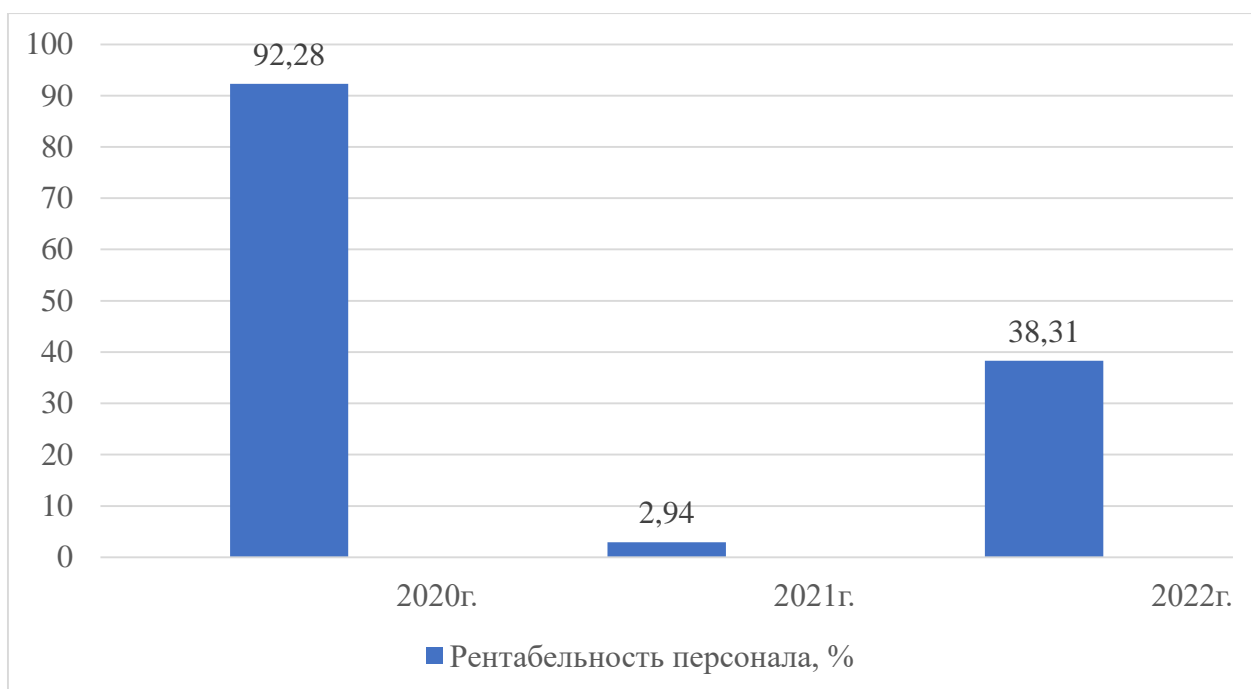


Рисунок 9 – Динамика рентабельности персонала ООО «Балстоун» за 2020-2022гг., %

Таким образом, руководством ООО «Балстоун» осуществляется полный цикл управления условиями труда, что обеспечивает условия для роста производительности труда. При этом выявлены отдельные упущения, которые следует устранить, в частности:

- плохая шумоизоляция переговорной комнаты, что создает риск разглашения коммерческой тайны;
- отсутствие подставок для ног у сотрудников, работающих за офисным столом, что нарушает эргономику рабочего места и приводит к напряжению в мышцах ног и ухудшению кровообращения, что повышает утомляемость и негативно влияет на производительность труда;
- при анализе условий труда ООО «Балстоун» как работодатель не исследует мнение персонала о текущих условиях труда, что препятствует формированию объективного маршрута их развития.

### **3 Направления улучшения условий труда персонала ООО «Балстоун»**

#### **3.1 Мероприятия по улучшению условий труда персонала ООО «Балстоун»**

Исследование позволило выделить первоочередные направления улучшения условий труда персонала ООО «Балстоун»:

Обустройство шумоизоляции переговорной комнаты.

Условия труда управленческого персонала связаны с фактором шума. Данный фактор негативно влияет на деловые переговоры, поскольку с одной стороны внешний шум отвлекает от сути деловых переговоров, а с другой стороны громкий диалог может быть услышан лицами, которые не допущены в силу выполняемых обязанностей к информации, обсуждаемой в переговорной комнате ООО «Балстоун».

В ООО «Балстоун» шумоизоляция переговорной комнаты не организована, что негативно сказывается на условиях труда управленческих кадров. Учитывая, что процесс проведения деловых переговоров должен проводиться в условиях акустического комфорта, то есть в условиях, когда переговорному процессу не мешают сторонние звуки, так или иначе присутствующие в офисе (эхо в самой переговорной комнате, телефонные звонки в коридоре, отголоски разговоров сотрудников в коридоре и т.п.), а также уличный шум (звук от капель дождя по стеклу, звук сильного ветра, звук от транспортных средств и т.д.), исследуемой компании рекомендуется устранить отмеченный недостаток.

Рекомендация по организации шумоизоляции переговорной комнаты не только способствует улучшению условий труда управленческого персонала ООО «Балстоун», но и:

- укрепляет имидж компании в деловой среде;

- способствует обеспечению условий формированию экономической безопасности, за счет обеспечения сохранности коммерческих тайн.

Шумоизоляция переговорной комнаты ООО «Балстоун» должна предполагать:

- звукоизоляцию потолка, пола, стен;
- установку звукоизоляционной двери;
- установку звукоизоляционных окон;
- устранение сквозных розеток.

Оборудование рабочих мест сотрудников, работающих за офисным столом подставками для ног.

Проблема с отсутствием в ООО «Балстоун» подставок для ног у персонала, работающего за офисным столом, вызвана их недооценкой. В ООО «Балстоун» офис оборудован столами и стульями, которые не регулируются по высоте, что с учетом разной комплектации персонала (относительно роста), вызывает дискомфорт при длительном пребывании на рабочем месте.

Использование подставок для ног:

- устраняет разницу между в расстоянии между ступнями и полом, что снижает испытываемую сотрудниками нагрузку на позвоночник;
- улучшает кровообращение в нижних конечностях;
- снимает напряжение в мышцах ног, поскольку подставка помогает сформировать естественный угол в голеностопном суставе.

С учетом ассортимента подставок для ног, ООО «Балстоун» рекомендуется остановить выбор на моделях, изготовленных из стали и имеющих функцию регулирования по высоте и по углу наклона платформы для ног.

Исследование мнения персонала об условиях труда, за счет опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями. Условия труда улучшаются за счет точечных действий управленческого персонала, но для проведения таких действий необходима

идентификация проблем в области условий труда. На текущий момент ООО «Балстоун» не исследует мнение персонала о текущей организации условий труда, и о желаемых направлениях их улучшения. Отмеченное выступает препятствием для развития условий труда, поэтому отмеченный недостаток требует устранения. Так, ООО «Балстоун» рекомендуется исследовать мнение персонала об условиях труда, например, это может быть реализовано за счет опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями, в целях получения объективного мнения и предложений персонала.

Программа мероприятий по улучшению условий труда персонала в ООО «Балстоун» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Программа мероприятий по улучшению условий труда персонала в ООО «Балстоун»

Наименование проектной меры	Лица, ответственные за внедрение	Расходы на реализацию проектной меры	Срок внедрения
Обустройство шумоизоляции переговорной комнаты	Генеральный директор, начальник отдела охраны труда	Требуются	01.06.2024г.- 01.07.2024г.
Оборудование рабочих мест сотрудников, работающих за офисным столом подставками для ног	Генеральный директор, начальник отдела охраны труда	Требуются	01.06.2024г.- 01.07.2024г.
Исследование мнения персонала об условиях труда, за счет опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями	Генеральный директор, начальник отдела охраны труда	Требуются	01.06.2024г.- 01.07.2024г.

Таким образом, для ООО «Балстоун» выделены направления улучшения условий труда первоочередной важности, но их апробация возможна при положительной оценке проектной эффективности.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Факт затратности проектных мер вызывает необходимость оценки их эффективности. Определение совокупных расходов ООО «Балстоун» на обустройство шумоизоляции переговорной комнаты, подытожено в таблице 9.

Таблица 9 – Совокупные расходы ООО «Балстоун» на обустройство шумоизоляции переговорной комнаты

Наименование расходов	Сумма расходов, т. р.	Пояснение
Расходы на приобретение звукоизоляционных панелей	75,90	На шумоизоляцию стен требуется 66 кв. м. Цена 1 кв. м. 1150 руб.
Расходы на приобретение звукопоглощающих плит	22,50	На шумоизоляцию пола требуется 30 кв. м. Цена 1 кв. м. 750 руб.
Расходы на приобретение звукопоглощающих плит	29,40	На шумоизоляцию потолка требуется 30 кв. м. Цена 1 кв. м. 980 руб.
Расходы на приобретение звукоизоляционной двери	26,50	Стоимость 1 двери 26 500 руб.
Расходы на оплату услуг бригады, нанятой для обустройства шумоизоляции в переговорной комнате	59,00	Услуги в рамках договора возмездного выполнения работ. Цена договора 59,00 т. р.
Расходы на замену оконных блоков на звукоизоляционные	95,20	Требуется замена 2 оконных блоков. Стоимость 1 звукоизоляционного оконного блока 47 600 руб.

Продолжение таблицы 9

Наименование расходов	Сумма расходов, т. р.	Пояснение
Расходы по замене оконных блоков	16,00	Услуги в рамках договора возмездного выполнения работ. Цена договора 16,00 т. р.
Расходы на оплату услуг электрика для устранения сквозных розеток	5,00	Услуги в рамках договора возмездного выполнения работ. Цена договора 5,00 т. р.
Итого	329,50	Бюджет расходов

Проектное мероприятие, связанное с обустройством шумоизоляции переговорной комнаты, ООО «Балстоун» ориентировано на улучшение условий труда управленческого персонала, то есть 16 человек.

С учетом отмеченного, прогнозируется потенциальный прирост производительности труда в ООО «Балстоун», в значении 1,5%

Исходные параметры, для оценки эффективности мероприятия, связанного с обустройством шумоизоляции переговорной комнаты, систематизированы в таблице 10.

Таблица 10 – Исходные параметры, для оценки эффективности мероприятия, связанного с обустройством шумоизоляции переговорной комнаты

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Численность персонала	Чисх	чел.	16
Среднемесячная оплата труда на 1 сотрудника	ЗПср	т. р.	154,70



Продолжение таблицы 10

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Отчисления на страховые взносы с сумм оплаты труда (в т.ч. взносы на по 5 классу профессионального риска, соответствующему ОКВЭД 52.10.9)	В	%	30,60
Расходы на внедрение проектной меры	З	т. р.	329,50

Расчет эффективности мероприятия, связанного с обустройством шумоизоляции переговорной комнаты, дан в таблице 11.

Ожидаемый прирост производительности труда обеспечивает условную экономию штатной численности в 0,24 человека, что по итогам года формирует экономический эффект в 252,38 т. р.

Таблица 11 – Расчет эффективности мероприятия, связанного с обустройством шумоизоляции переговорной комнаты

Наименование	Единица измерения	Расчет показателя	Значение
Условная экономия среднесписочной численности персонала	чел.	$\text{Эч} = 16 \times 1,50 / (1,50 + 100,00)$	0,24
Условно-годовая экономия по оплате труда сотрудников	т. р.	$\text{Эз/п} = 0,24 \times 154,70 \times 12$	445,54
Условно-годовая экономия по социальным отчислениям с сумм начисленной оплаты труда	т. р.	$\text{Эсоц} = 445,54 \times 30,60 / 100,00$	136,34
Условно-годовая экономия компании	т. р.	$\text{Эг} = 445,54 + 136,34 - 329,50$	252,38
Годовой экономический эффект	т. р.	$\text{Ээ} = \text{Эг}$	252,38

ООО «Балстоун» для оборудования рабочих мест сотрудников, работающих за офисным столом подставками для ног, потребуются расходы в сумме, отраженной в таблице 12.

Таблица 12 – Расходы ООО «Балстоун» для оборудования рабочих мест сотрудников, работающих за офисным столом подставками для ног

Наименование расходов	Сумма расходов, т. р.	Пояснение
Расходы на приобретение подставок для ног	860,70	Необходимо приобрести для офисных сотрудников 302 подставки для ног. Цена одной подставки для ног 2,85 т. р.
Расходы на консультацию врача ортопеда по выбору оптимальной подставки для ног	4,00	Услуги в рамках договора возмездного выполнения работ. Цена договора 4,00 т. р.
Итого	864,70	Бюджет расходов

Мероприятие, по оборудованию рабочих мест подставками для ног, ориентированно на улучшение условий труда 302 офисных сотрудников. Прогнозируется, что хотя бы у 30 % персонала, чьи условия труда будут улучшены, произойдет повышение производительности труда. Исходя из этого потенциальный прирост производительности труда в ООО «Балстоун» может составить 9,2 %

Информационная основа для определения эффективности мероприятия, по оборудованию рабочих мест офисных работников подставками для ног, отражена в таблице 13.

Таблица 13 – Информационная основа для определения эффективности мероприятия, по оборудованию рабочих мест офисных работников подставками для ног

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Численность персонала, у которого ожидается рост производительности труда	Чисх	чел.	91
Среднемесячная оплата труда на 1 сотрудника	ЗПер	т. р.	154,70
Отчисления на страховые взносы с сумм оплаты труда (в т.ч. взносы по 5 классу профессионального риска, соответствующему ОКВЭД 52.10.9)	В	%	30,60
Расходы на внедрение проектной меры	З	т. р.	864,70

Расчет эффективности мероприятия, по оборудованию рабочих мест офисных работников подставками для ног, отражен в таблице 14.

Расчетным путем установлено, что потенциально возможный прирост производительности труда обеспечивает условную экономию штатной численности в 7,67 человека, что по итогам года формирует экономический эффект в 17 730,89 т. р.

Таблица 14 – Расчет эффективности мероприятия, по оборудованию рабочих мест офисных работников подставками для ног

Наименование	Единица измерения	Расчет показателя	Значение
Условная экономия среднесписочной численности персонала	чел.	$\text{Эч} = 91 \times 9,20 / (9,20 + 100,00)$	7,67
Условно-годовая экономия по оплате труда сотрудников	т. р.	$\text{Эз/п} = 7,67 \times 154,70 \times 12$	14238,58
Условно-годовая экономия по социальным отчислениям с сумм начисленной оплаты труда	т. р.	$\text{Эсоц} = 14238,58 \times 30,60 / 100,00$	4357,01
Условно-годовая экономия компании	т. р.	$\text{Эг} = 14238,58 + 4357,01 - 864,70$	17730,89
Годовой экономический эффект	т. р.	$\text{Ээ} = \text{Эг}$	17730,89

Для организации исследования мнения персонала об условиях труда, в рамках опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями, ООО «Балстоун» потребуются траты в объеме, представленном в таблице 15.

Таблица 15 – Расходы ООО «Балстоун» на организацию исследования мнения персонала об условиях труда, в рамках опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями

Наименование расходов	Сумма расходов, т. р.	Пояснение
Расходы на проведение исследования мнения персонала об условиях труда	128,00	Периодичность проведения опросов – 1 раз в квартал. Услуги в рамках договора возмездного выполнения работ. Цена договора 128,00 т. р.
Расходы на бумагу, необходимую для распечатки текстов опроса	10,27	В организации среднесписочная численность персонала 1080 человек. На один бланк опроса требуется 3 листа бумаги. Периодичность опросов – 1 раз в квартал. Стоимость 1 пачки бумаги 395 руб.

Продолжение таблицы 15

Наименование расходов	Сумма расходов, т. р.	Пояснение
Расходы на распечатку опросов	7,30	Для распечатки 12960 страниц (1080 чел. x 3 листа x 4 опроса), потребуется 2 картриджа. Стоимость 1 картриджа 3650,00 руб.
Итого	145,57	Бюджет расходов

Методом оптимистического прогнозирования предположим, что мероприятие, направленное на организацию исследования мнения персонала об условиях труда, в рамках опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями, потенциально может способствовать улучшению условий труда как минимум у 26 сотрудников.

Соответственно прирост производительности труда в ООО «Балстоун» можно ожидать в значении 2,7%.

Информационная основа расчета эффективности мероприятия, направленного на организацию исследования мнения персонала об условиях труда, в рамках опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями, обобщена в таблице 16.

Таблица 16 – Информационная основа расчета эффективности мероприятия, направленного на организацию исследования мнения персонала об условиях труда, в рамках опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Численность персонала ООО «Балстоун», у которого ожидается рост производительности труда	Чисх	чел.	26
Среднемесячная оплата труда на 1 сотрудника	ЗПср	т. р.	154,70

Продолжение таблицы 16

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Отчисления на страховые взносы с сумм оплаты труда (в т.ч. взносы по 5 классу профессионального риска, соответствующему ОКВЭД 52.10.9)	В	%	30,60
Расходы ООО «Балстоун» на внедрение проектной меры	З	т. р.	145,57

Расчет эффективности мероприятия, направленного на организацию исследования мнения персонала об условиях труда, в рамках опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями, отражен в таблице 17.

Расчетным путем установлено, что потенциально возможный прирост производительности труда обеспечивает условную экономию штатной численности в 0,63 человека, что по итогам года формирует экономический эффект в 1 381,84 т. р.

Проектные меры рационально реализовывать комплексно, поэтому в таблице 18 подытожена совокупная оценка проектных мер рекомендованных ООО «Балстоун» для улучшения условий труда.

Таблица 17 – Расчет эффективности мероприятия, направленного на организацию исследования мнения персонала об условиях труда, в рамках опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями

Наименование	Единица измерения	Расчет показателя	Значение
Условная экономия среднесписочной численности персонала организации	чел.	$\text{Эч} = 26 \times 2,47 / (2,47 + 100,00)$	0,63
Условно-годовая экономия по оплате труда сотрудников	тыс. руб.	$\text{Эз/п} = 0,63 \times 154,70 \times 12$	1169,53
Условно-годовая экономия по социальным отчислениям с сумм начисленной оплаты труда	тыс. руб.	$\text{Эсоц} = 1169,53 \times 30,60 / 100,00$	357,88
Условно-годовая экономия	тыс. руб.	$\text{Эг} = 1169,53 + 357,88 - 145,57$	1381,84
Годовой экономический эффект ООО «Балстоун» от оцениваемой проектной меры	тыс. руб.	$\text{Ээ} = \text{Эг}$	1381,84

Совокупная оценка эффективности мер по улучшению условий труда персонала в ООО «Балстоун» представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Совокупная оценка эффективности мер по улучшению условий труда персонала в ООО «Балстоун»

Наименование проектной меры	Расходы на внедрение, тыс. руб.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	Ожидаемый прирост производительности труда, %
Обустройство шумоизоляции переговорной комнаты	329,50	252,38	1,50
Оборудование рабочих мест сотрудников, работающих за офисным столом подставками для ног	864,70	17730,89	9,20
Исследование мнения персонала об условиях труда, за счет опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями	145,57	1381,84	2,47
Итого	1339,77	19365,11	-

Таким образом, условная экономия среднесписочной численности персонала организации составила 0,63 человек, годовой экономический эффект от прилагаемых мероприятий составил 1381,84 т.р.

Расчетно-аналитические данные демонстрируют, что ООО «Балстоун» может апробировать в своей деятельности меры, предложенные для улучшения условий труда как выборочно, так и в совокупности.



## Заключение

Проведенное исследование показало, что условия труда ориентированы не только на обеспечение безопасности трудового процесса, но и на формирование комфортной зоны, поскольку она позволяет увеличить вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, что повышает производительность труда.

В рамках проведенного исследования достигнуты следующие результаты:

- рассмотрены теоретические основы труда персонала организации. Установлено, что результативность трудового процесса зависит от организации условий труда;
- дана характеристика организационно-экономической специфики деятельности исследуемой организации. Установлено, что ООО «Балстоун» выступает на рынке в роли оператора логистических услуг, который обеспечивает возможности для хранения и складирования товаров клиентов. ООО «Балстоун» системно расширяет долю присутствия на рынке, за счет увеличения портфеля контрактов;
- проведена оценка условий и эффективности труда персонала в исследуемой организации. Установлено, что руководство ООО «Балстоун» заинтересовано в обеспечении надлежащих условий труда, но при этом в организации выявлены проблемы следующей направленности: плохая шумоизоляция переговорной комнаты, что создает риск разглашения коммерческой тайны; отсутствие подставок для ног у сотрудников, работающих за офисным столом, что нарушает эргономику рабочего места и приводит к напряжению в мышцах ног и ухудшению кровообращения, что повышает утомляемость и негативно влияет на производительность труда; при анализе условий труда ООО «Балстоун» как работодатель не исследует мнение персонала о текущих условиях труда, что препятствует формированию объективного

маршрута их развития. Не смотря на рост уровня производительности труда за 2020-2022гг. на 132,52 % в ООО «Балстоун» показатель рентабельности персонала в анализируемом периоде имеет негативную тенденцию, поскольку он снизился со значения в 92,28 % по состоянию на 2020г. до значения в 38,31 % по состоянию на 2022г., что связано с ростом затрат на персонал и снижением финансового результата от их деятельности. Отмеченное демонстрирует низкий уровень эффективности персонала;

– разработаны меры по улучшению условий труда персонала для исследуемой организации и дана оценка их эффективности. ООО «Балстоун» предложено улучшить условия труда за счет обустройства шумоизоляции переговорной комнаты, за счет оборудования рабочих мест сотрудников, работающих за офисным столом подставками для ног, за счет организации на системной основе исследования мнения персонала об условиях труда (за счет опросов, проводимых в анонимной форме сторонними специализированными компаниями). Расчетно-аналитическим путем определена возможность апробации проектных мер.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Алиев И. М. Экономика труда : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л.О. Ильина. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2024. 521 с.
2. Верченко Н. Ю. Методические подходы к оценке эффективности использования трудовых ресурсов // Форум молодых ученых. 2022. № 1(65). С. 43-47.
3. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 217 с.
4. Исаева О. М. Управление персоналом : учебник / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. 2-е изд. М. : Издательство Юрайт, 2024. 168 с.
5. Карнаух Н. Н. Охрана труда : учебник / Н. Н. Карнаух. М.: Издательство Юрайт, 2022. 380 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. М. : РИОР, 2020. 288 с.
7. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 20.02.2024).
8. Кузнецова Е. А. Управление условиями и охраной труда : учебник / Е. А. Кузнецова, В. Д. Роик. М. : Издательство Юрайт. 2022. 302 с.
9. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник / В. М. Маслова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.
10. О специальной оценки условий труда : Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 24.07.2023). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156555/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/) (дата обращения: 25.02.2024).

11. Одегов Ю.Г . Экономика труда : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 387 с.
12. Пурлик В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник / В. М. Пурлик. М. : Издательство Юрайт, 2023. 207 с.
13. Родионова О. М. Охрана труда : учебник / О. М. Родионова, Д. А. Семенов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 113 с.
14. Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда : Санитарные правила СП 2.2.3670-20. URL: <https://docs.cntd.ru/document/573230583> (дата обращения: 25.02.2024)
15. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Опасные и вредные производственные факторы. Классификация : ГОСТ 12.0.003-2015. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200136071> (дата обращения: 25.02.2024).
16. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие / К. О. Староверова. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2023. 269 с.
17. Тактарова С. В. Организация труда на режимных объектах : практикум / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. Пенза : Издательство ПГУ, 2021. 136 с.
18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 14.02.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/м](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/м) (дата обращения: 22.02.2024).
19. Управление персоналом : учебник / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А.А. Литвинюка. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 461 с.
20. Управление человеческими ресурсами : теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Соколовой. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2022. 278 с.

21. Ширяева Т. Ю., Хвостикова М. Г. Управление персоналом как основа повышения эффективности организации // Теория и практика современной аграрной науки. 2022. С. 1816-1819.

22. Экономический анализ : учебное пособие / О. В. Киселева ; науч. ред. Л.В. Пасечникова. 2-е изд., стер. М. : ФЛИНТА, 2020. 154 с.

## Приложение А

### Анкета для выявления отношения персонала к текущим условиям труда в организации

Таблица А.1 - Анкета для выявления отношения персонала к текущим условиям труда в организации

Вопрос респонденту	Возможный вариант ответа		
	в полной мере удовлетворен	частично удовлетворен	не удовлетворен полностью
В какой мере Вы удовлетворены текущими условиями труда в ООО «Балстоун»?			

Уважаемый респондент! Вам предлагается ответить на ниже представленный вопрос. Выбранный вариант ответа пометьте знаком «V»

Благодарим за Ваше участие!