

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

Обучающийся

Д.В. Плесовских

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О. Шаногина

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Плесовских Дарья Владимировна

Тема работы: «Повышение эффективности труда персонала организации».

Научный руководитель: канд. пед. наук С. О. Шаногина.

Цель исследования – оценить для ООО НЧОП «Заслон+» эффективность использования труда персонала и предложить программу увеличения эффективности труда сотрудников.

Объект исследования – охранное предприятие «Заслон+».

Предмет исследования – действующая на рассматриваемом предприятии система управления эффективностью труда персонала.

Методы исследования: экономический анализ и финансовый анализ; статистический анализ; анализ документов.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В работе рассмотрены теоретические и практические вопросы результативности использования труда персонала в организациях; представлена краткая характеристика ООО НЧОП «Заслон+» и анализ основных параметров, характеризующих деятельность организации и эффективность труда персонала; разработаны предложения, направленные на увеличение эффективности труда персонала в ООО НЧОП «Заслон+».

Практическая ценность работы заключается в том, что разработанные на основе проведенного анализа рекомендации позволят повысить эффективность использования труда работников и конкурентоспособность организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 62 страниц машинописного текста (без приложений), в том числе таблиц – 17, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты оценки эффективности труда персонала	8
1.1 Сущность эффективности труда персонала	8
1.2 Показатели оценки эффективности труда	13
2 Оценка эффективности труда персонала организации	23
2.1 Характеристика и анализ деятельности ООО «НЧОП «Заслон+».....	23
2.2 Анализ структуры персонала и оценка эффективности использования труда в ООО «НЧОП «Заслон+»	34
3 Повышение эффективности труда персонала организации	47
3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала ООО «НЧОП «Заслон+».....	47
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий...	53
Заключение	58
Список используемой литературы и используемых источников.....	60
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО НЧОП «Заслон+»	63

Введение

В современных рыночных условиях высокий уровень конкуренции является стимулом для непрерывного роста и развития предприятий, увеличения качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, внедрения технологических новшеств и, самое главное, - стимулирует предприятия изыскивать способы наиболее эффективного использования всех своих ресурсов, в том числе и трудовых.

Трудовым ресурсам принадлежит особое место в совокупности ресурсов, используемых организацией в своей операционно-хозяйственной деятельности. Субъектами любых экономических производственных отношений, независимо от сферы деятельности, являются люди, персонал организации. Поэтому прежде всего от персонала, а именно от уровня образования, профессиональных качеств и навыков, степени мотивации и вовлеченности, зависит эффективность работы компании и устойчивость ее позиции на рынке.

Важную роль в компаниях приобретает развитие персонала, направленное на расширение знаний и навыков, способностей, ценностей, на укрепление мотивации работников для достижения стратегических целей компании. Развитие персонала представляет собой целостную систему образовательных, информационных, социально-культурных элементов, которые способствуют повышению квалификации персонала в соответствии с целями компании.

Основной задачей управления персоналом является своевременное принятие решений, определяющих, какие трудовые ресурсы и в каком количестве будут необходимы предприятию для достижения поставленных целей в течение определенного отрезка времени.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем фактом, что в текущих условиях развития экономики одним из основных факторов

эффективности и конкурентоспособности любого предприятия является обеспечение высокого качества организации труда.

Объектом данной работы является предприятие ООО НЧОП «Заслон+».

Предметом исследования является действующая на рассматриваемом предприятии система управления эффективностью труда персонала.

Цель работы - оценить для ООО НЧОП «Заслон+» эффективность использования труда персонала и предложить программу увеличения эффективности труда сотрудников.

Исходя из цели исследования в работе предстоит решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и практические вопросы результативности использования труда персонала в организациях;
- представить краткую характеристику ООО НЧОП «Заслон+» и анализ основных параметров, характеризующих деятельность организации и эффективность труда персонала;
- разработать предложения, направленные на увеличение эффективности труда персонала в ООО НЧОП «Заслон+».

Структурно данная бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов с подразделами, заключения, списка использованных источников.

Основные выводы и обобщения по теоретической и практической частям работы представлены в заключении.

Методы исследования: экономический анализ и финансовый анализ; статистический анализ; анализ документов.

Для выполнения данной работы были использованы: законодательные акты, учебная литература, научные журналы, статьи по трудовым ресурсам на предприятии.

Практическая ценность выпускной работы заключается в том, что разработанные на основе проведенного анализа рекомендации позволят повысить эффективность использования труда работников и конкурентоспособность организации.

1 Теоретические аспекты оценки эффективности труда персонала

1.1 Сущность эффективности труда персонала

С экономической точки зрения для оценки эффективности функционирования любого объекта необходимо сравнить затраты с полученным результатом [7, стр. 34]. Соответственно, повышение эффективности предполагает получение больших результатов с меньшими вложениями. Сравнение затрат и результатов находится в основе организации, мотивации, стимулирования, контроля труда персонала.

Эффективность труда проявляется в его свойствах, которые в свою очередь могут быть обобщены с помощью качественных и количественных показателей [1, стр. 28]. Идентификация эффективного труда предполагает обозначение совокупности показателей труда. Не всякие его свойства, а лишь некоторые могут быть применены для оценки качества труда персонала.

В учебной литературе при описании методологии оценки эффективности труда персонала встречается множество схожих понятий, которые зачастую используются как синонимы: результат и результативность, эффект и эффективность, продукт и продуктивность, доход и доходность, а также производительность, выработка, полезность, прибыльность, рентабельность, успешность, интенсивность труда и др.

В общем виде всю совокупность мнений относительно эффективности труда можно разделить на две группы: одни авторы отождествляют эффективность труда персонала с производительностью труда, другие – проводят различия между этими понятиями.

Безусловно, понятия эффективность и производительность труда нельзя отождествлять, поскольку каждое из них является самостоятельной экономической категорией, и эффективность труда представляет собой более объемное определение, чем его производительность. Помимо количественной оценки производительности, эффективность труда обобщает его качественные

результаты. Под эффективностью труда следует понимать «интегральный экономический показатель, отражающий оценку изменения суммы показателей производительности труда, качества труда, качества жизни всех вовлеченных в процесс труда и пользующихся его результатами заинтересованных сторон» [4, стр. 37].

Обзор понятий эффективности труда в трактовке различных авторов рассмотрим в таблице

Таблица 1 – Обзор понятия «эффективность труда» различными отечественными и зарубежными авторами

Автор	Определение
П. Хейне [28, стр. 426]	Эффективность труда связана с отношением ценности результата деятельности к ценности трудовых затрат.
Т. С. Хачатуров [25, стр. 148]	Социальная и экономическая эффективность труда представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимым на его достижение затратам.
Л. П. Владимирова [15, стр. 230]	Эффективность труда – это показатель, характеризующий результативность труда, выражающийся в достижении наибольшего эффекта при минимизации трудовых затрат
И. В. Гелета [3, стр. 51]	Эффективность труда – это соотношение между результативностью труда и эффективностью трудовых затрат, т.е. она выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах
М.В. Симонова [27, стр. 94]	Эффективность труда – это соотношение «полезного» результата трудовой деятельности и величины затрат труда на его получение, характеризующее уровень использования производительных сил и развитие производственных отношений.
А. А. Литвинюк [23, стр. 113]	Эффективность труда характеризуется отношением полученного результата к затратам труда (т.е. производительностью труда), а также эффективным использованием трудовых ресурсов (трудового потенциала).

Существует два основных методологических подхода для оценки эффективности труда, в основе которых лежат принципы оценки работы любой организационной системы. Эти подходы охватывают собой весь комплекс существующих методов оценки [26, стр. 84].

Суть первого методологического подхода заключается в сравнении результата работы персонала, будь то финансовый или социальный эффект, с суммой затрат на приобретение, сохранение и использование трудовых

ресурсов – данный метод получил название «оценка результативности функционирования системы управления трудовыми ресурсами».

Второй методологический подход представляется как анализ соотношения итогового полезного результата, который был получен в процессе использования трудовых ресурсов, и некоторого планового результата, который был обозначен на этапе определения целей – данный метод называется «оценка степени достижения цели управления трудовыми ресурсами».

При этом для того, чтобы дать оценку результативности управления кадрами в организации, важно заранее определиться, что понимать под эффектом, итоговой пользой труда, а также какие параметры должны составлять категорию «затраты по получению результата» [6, стр. 103]. Подробное рассмотрение методологических подходов поможет найти ответ на поставленный вопрос.

Результатом использования в анализе эффективности труда сотрудников первой методологии станет определение абсолютного показателя затрат использованных ресурсов на единицу реализованной продукции или оказанных услуг. Это методология особенно удобна при оценке труда промышленного персонала, поскольку позволяет охарактеризовать ту степень эффективности, которая может быть представлена в форме достигнутого эффекта с каждой денежной единицы осуществленных в процессе производства затрат.

Использование данной методики базируется на четком понимании сути, состава, содержания, структуры ожидаемого результата, а также суммарных затрат. В свою очередь определение этих параметров обусловлено методом оценки эффективности, в числе которых обычно применяют ресурсный метод, затратный метод, затратно-ресурсный метод.

В основе ресурсного подхода лежит сопоставление достигнутого эффекта и стоимости привлеченных инвестиций. При применении затратного метода сравнивают полученный результат с текущими затратами.

Интегрирует в себе оба подхода затратно-ресурсный метод, основанный на комплексной оценке текущих затрат и привлеченных инвестиций.

Таким образом, в случае применения первой методологии оценки эффективности труда персонала, наиболее оптимальным критерием оценки являются вложенные ресурсы, но для этого требуется располагать информацией не только о конечной структуре затрат, но об этапах её формирования. И, кроме того, помимо определения структуры затрат использования трудовых ресурсов, необходимо владеть информацией об экономическом содержании, составе и структуре результата использования трудовых ресурсов управления персоналом в целом.

Важным условием анализа результативности использования трудовых ресурсов являются критерии оценки труда. В последующем критерии оценки становятся основой разработки методов анализа потенциала работника, его вклада и ценности для организации.

Методы оценки эффективности труда могут быть количественными, применение которых дает числовую оценку эффективности труда персонала; качественными, с помощью которых можно оценить работу сотрудников описательно-аналитически; комбинированными, при использовании которых дополняют цифровые показатели описательными характеристиками.

При оценке эффективности труда персонала важно учитывать все три компоненты понятия "эффективность": социальную, экономическую, организационную.

Мерой оценки экономической эффективности может являться показатель производительности труда. Критерием социальной эффективности может служить, например, уровень удовлетворенности потребности сотрудников в росте и рабочих взаимоотношениях. В основе оценки организационной эффективности лежат показатели, определяющие уровень структурированности взаимосвязей между процессами в организации.

Подводя итог вышеизложенному, можно заключить, что, разрабатывая систему оценки эффективности труда на любом предприятии следует принимать во внимание следующие принципы:

- показатели оценки эффективности труда должны быть интегрированы в общую систему оценки персонала, учитывать все многообразие факторов, от которых зависит степень эффективности;
- эффективность труда следует оценивать, как на уровне компании в целом, так и на уровне отдельных структурных единиц и работников;
- оценка эффективности использования трудовых ресурсов может быть обеспечена группой показателей, отражающих степень достижения определенного планового результата и включающей в себя несколько уровней оценки;
- основным результатом, который достигается в процессе использования и управления трудовыми ресурсами, считаются изменения, достигнутые за определенный временной промежуток и представленные в количественном выражении;
- важным аспектом является стимулирование к эффективной трудовой деятельности и разработка системы мотивации, а также формирование четкой взаимозависимости между эффективностью труда и вознаграждением за труд;
- конечный результат, отражающий реальную социально-экономическую эффективность использования трудовых ресурсов, можно получить путем изменения основного результата, механизмом которого является совершенствование системы управления трудовыми ресурсами предприятия.

1.2 Показатели оценки эффективности труда

Эффективность труда является необходимым условием успешного развития любой организации. Обобщающими показателями эффективности труда могут служить:

- результат трудовой деятельности и его динамика;
- качественные измерители эффективности труда персонала;
- уровень профессионализма работников;
- сопоставление инвестиций в работника и отдачи от его трудовой деятельности;
- разумная организация условий труда;
- оптимизация существующих процессов.

В самом общем виде можно сказать, что эффективность труда выражается в большей отдаче от него при меньших вложениях. Как было представлено в предыдущем параграфе, данный критерий является основой оценки эффективности труда сотрудников и производительности в организации.

Увеличение производительности труда является крайне важным для любой организации, поскольку с ее ростом обеспечивается [5, стр. 131]:

- сокращение производственных затрат, при условии, что производительность увеличивается более быстрыми темпами, чем ФОТ;
- рост производства и продаж (при прочих равных условиях), что положительно сказывается на финансовом результате;
- рациональная основа пересмотра оплаты труда работников в организации;
- расширение возможностей по реконструкции и техническому обновлению;
- укрепление рыночной позиции организации и повышение качества выпускаемой продукции;

- повышение финансовой устойчивости деятельности компании.

Для того, чтобы цель увеличения производительности труда была достигнута, важно анализировать данный показатель вместе с оценкой суммарных затрат на персонал.

Расходы на персонал могут быть определены на единицу мощности или единицу прироста выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Получаемые удельные расходы на персонал дают возможность отследить связь расходов на труд с основными показателями деятельности организации при планировании ее развития.

Условием роста производительности труда является опережающий темп изменения выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг относительно темпа изменения затрат, например,

- увеличение выпуска продукции при сокращении затрат;
- увеличение выпуска продукции при более медленном увеличении расходов;
- сокращение затрат при неизменности выпуска продукции;
- увеличение выпуска продукции при постоянстве затрат;
- снижение выпуска продукции более медленными темпами, чем затрат.

Для обеспечения постоянного повышения производительности труда и качества работы необходимо ясно понимать, какие факторы оказывают влияние на эффективность труда персонала.

Производительность труда обычно увеличивается за счет трех факторов: либо только за счет более совершенного применения производительной силы труда, либо за счет интенсификации труда, или же за счет первых двух факторов вместе [18, стр. 30].

Также факторы роста производительности труда можно разделить на следующие группы, представленные на рисунке 1.

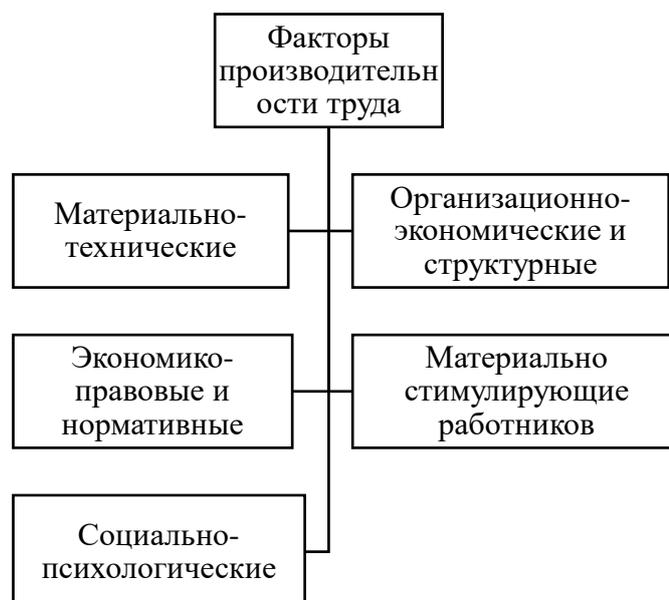


Рисунок 1 – Классификация факторов увеличения производительности труда

Кроме того, факторы увеличения производительности труда можно разделить на внешние и внутренние, причем внутренние факторы в свою очередь подразделяются на факторы, определяемые сотрудниками, и факторы, обусловленные самим предприятием (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы, определяющие производительность труда

Внешние факторы	Внутренние факторы	
	Со стороны работника	Со стороны организации
насыщенность рынка товарами; - динамика денежных доходов населения; - инфляция; - изменение конъюнктуры рынка; - конкуренция.	свойства личности и качества характера; уровень профессионализма мотивация; способность выстраивать рабочие отношения; соблюдение этических норм; состояние здоровья.	качество рабочих условий; методы управления персоналом; профессиональный уровень менеджеров; применяемая система материального поощрения; организационная структура.

Результаты увеличения производительности труда могут быть представлены в виде [7, стр. 342]:

- усовершенствования потребительских характеристик продукции, повышении ее качества;

- увеличении объема продукции, выпущенной в расчете на единицу вложенного ресурса;
- разработке и выпуске новых продуктов;
- ускорения производственного процесса;
- снижении трудоемкости;
- сокращении удельного веса затрат труда в себестоимости продукции;
- снижении отрицательного воздействия на экологию;
- увеличении рентабельности.

В наиболее общем случае производительность труда рассчитывается как отношение объема выпущенных товаров, оказанных услуг, выполненных работ в денежном исчислении к показателю численности персонала, в роли которой может выступать среднесписочная численность рабочих или работающих [12, стр. 141]:

$$ПТ = \frac{ВП}{Ч} \quad (1)$$

где ВП – валовая продукция, ден. ед.;

Ч – численность персонала.

Стоимостной метод дает возможность сравнивать производительность труда разных организаций одной отрасли, одной организации в различные периоды времени, и является наиболее оптимальным способом оценки производительности труда на предприятии.

Для определения индивидуальной производительности используют также такое понятие, как выработка – это показатель количества произведенной за единицу времени одним работником или группой исполнителей продукции, оказанных услуг [11, стр. 58]:

$$B = \frac{Q}{t} \quad (2)$$

где Q – объем продукции, работ, услуг в натуральном, денежном выражении или норма-час;

t – затраченное на производство продукции время.

Исходя из целей анализа могут быть рассчитаны различные показатели выработки: за час, день, месяц, квартал, год [17, стр. 218]. При расчете часовой выработки (производительности труда) игнорируют влияние различных внутрисменных потерь рабочего времени, включая нарушения трудовой дисциплины. Часовая выработка в наилучшей форме описывает уровень производительности труда. На показатель сменной выработки влияют число отработанных дней в году и внутрисменные простои. Смены одинаковой продолжительности и одинаковой производительности в час могут иметь разную дневную производительность в зависимости от времени простоя (фактически отработанного времени) в течение смены.

Факторами, определяющими годовую выработку, являются дневная выработка, число рабочих дней, численность персонала. На годовую (квартальную, месячную) выработку одного рабочего оказывает влияние использование рабочего времени в течение смены и потери рабочего времени в течение дня.

Обратным выработке является показатель трудоемкости, характеризующий затраты рабочего времени на производство единицы продукции:

$$T = \frac{t}{Q} \quad (3)$$

От уровня производительности труда зависят:

- потребность в работниках на предприятии;
- уровень расходов на оплату труда на предприятии;

- издержки обращения;
- оборачиваемость товаров (оборотных средств);
- рентабельность работы организации.

При анализе производительности труда необходимо помимо экономической составляющей принимать во внимание психофизиологический и социальный аспекты.

С точки зрения психофизиологии, производительность нужно рассматривать в контексте с санитарно-гигиеническими условиями труда, соблюдением правил безопасности труда, учитывать возможности развития работника во время труда. Если условия труда не соответствуют необходимым нормативам, это в ближайшем времени скажется и на экономической составляющей, т.е. приведет к снижению производительности труда.

Социальный аспект учитывает необходимость повышения квалификации работников, формирование позитивного социального климата, совершенствования труда и отдыха, как важные условия роста производительности труда.

Важным элементом анализа производительности труда является изыскание резервов ее роста и внедрение мероприятий по реализации данных резервов [16, стр. 230]. Резервы повышения эффективности труда предполагают:

- снижение трудоемкости в результате сокращения затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции. Это достигается за счет использования новых технологий, модернизации оборудования, более рационального использования технических средств и др.;
- улучшение использования рабочего времени за счет возможного снижения простоев или их полной ликвидации;
- совершенствование структуры персонала, зависящей от динамики удельной доли основных рабочих в общей совокупности персонала, структуры и расстановки кадров.

Важным условием увеличения производительности труда является постоянство состава рабочей силы. Структура персонала по возрасту, стажу работы и образованию трансформируется в результате перемещений сотрудников. Рассмотрим основные показатели, характеризующие динамику персонала.

Савицкая Г. В. для анализа движения кадров приводит следующие коэффициенты [20, стр. 211]:

- коэффициент роста оборота по приему – это отношение числа всех нанятых в базовом периоде сотрудников к среднесписочной численности;
- коэффициент оборота по выбытию – это отношение числа выбывших в базовом периоде сотрудников к среднесписочной численности. При этом оборот персонала может быть нормальным, т. е. вызванным объективными причинами (выход на пенсию, армейская служба, переход на вакантные позиции), и излишним, к которому можно отнести оборот в связи с увольнением по собственному желанию, за прогулы и др.;
- коэффициент текучести кадров – это отношение излишнего оборота персонала в отчетном году к среднесписочной численности;
- коэффициент постоянства состава – это отношение числа сотрудников, проработавших весь период, к среднесписочной численности.

Особо важное значение в перечне данных коэффициентов следует дать коэффициенту текучести кадров. Коэффициент характеризует социальную эффективность, его повышенное значение может являться сигналом наличия кадровых проблем в организации, что потребует анализа причин повышенного увольнения работников.

Естественной текучестью принято считать диапазон 3-5% в год. Излишняя текучесть персонала (более 5 % в год), отрицательно сказывается и

на работе тех сотрудников, которые намерены уходить и на производительности труда оставшихся, и на корпоративной культуре организации [13, стр. 236].

Тем не менее, этот показатель может изменяться в зависимости от категории персонала: для руководителей нормой является 0-2%, для руководителей среднего звена – 8-10% , для высококвалифицированных рабочих – 20-30% , для неквалифицированного персонала – 30-50% [2, стр. 7].

Основными причинами текучести персонала являются неудовлетворенность заработной платой, необходимость переработок из-за большого объема работы; неблагоприятные условия труда; конфликты с руководством организации; отсутствие перспектив развития, продвижения по карьерной лестнице и т.п.

Анализ эффективности труда работников на предприятии включает в себя не только исследование численности работников, оценку их производительности и оплаты труда, но и ряд других важнейших показателей, таких как объем оборота, эффективность использования основных фондов, анализ средней заработной платы работников и др.

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Как уже упоминалось ранее, эффективность может быть измерена не только достигнутыми положительными результатами, но и полученной экономией. Поэтому оценивая систему управления персоналом к расчету следует принимать не только производительность труда сотрудников, но и динамику затрат по управлению персоналом, т.е. экономичность системы управления. Задачей управления персоналом является такое воздействие на трудовые ресурсы организации, которое способствует наиболее экономичному достижению цели деятельности компании. Результат

управления может быть оценен посредством сопоставления фактического трудового потенциала и его планового значения. Итоговую цель управления персоналом нельзя обозначить с помощью какого-то одного показателя, в связи с чем используется система коэффициентов, отражающая различные аспекты трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

Итак, каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и свои трудности в реализации. Применение того или иного подхода зависит от целевой задачи анализа, методов учета затрат на рабочую силу.

Наиболее приемлемой в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений работы, позволяющая не только выделить затраты на их проведение, но и с достаточной точностью определить показатели эффекта.

В качестве критериев эффективности могут быть приняты: срок окупаемости затрат; размеры прироста доходов; минимум текущих затрат; максимум прибыли; минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др.

Ориентация организации на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых в анализе.

Для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы организации. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, и ожидания работников, согласованные с целями и задачами организации. В то же время полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации.

Помимо экономической составляющей, при анализе эффективности труда необходимо учитывать социальный аспект. Социальная эффективность труда в широком понимании представляет собой общую результативность человеческой деятельности. Она отображает соотношение полученного полезного результата и объема ресурсов, потраченных на это. То есть рост эффективности труда обозначает в любом случае увеличение объема человеческих благ без увеличения затрат на труд.

В первом разделе работы исследованы теоретические аспекты управления эффективностью труда персонала. Одним из основных измерителей эффективности труда является производительность труда. Ее анализ и поиск резервов увеличения являются неотъемлемой частью управления персоналом, т. к. от повышения производительности труда зависит эффективность деятельности всей организации. Помимо производительности при анализе эффективности труда используются и прочие экономические и социальные показатели.

2 Оценка эффективности труда персонала организации

2.1 Характеристика и анализ деятельности ООО «НЧОП «Заслон+»

Общество с ограниченной ответственностью частное охранное предприятие «Заслон+» является охранным предприятием и на рынке охранных услуг функционирует более 15 лет.

Компания предоставляет высококачественные охранные услуги в различных городах страны, прежде всего, в г. Тюмень и г. Омск. Основной специализацией организации является защита и охрана различных инфраструктурных объектов, имущества, личная безопасность граждан.

Основными преимуществами компании являются огромный опыт работы руководителей в правоохранительных структурах, высокая квалификация специалистов фирмы, тесное и плодотворное сотрудничество с органами правоохранительной власти, полный спектр охранных услуг с соблюдением высочайших стандартов качества, профессиональный аудит и консультирование, а также внимательное и честное отношение ко взятым на себя обязательствам. Предприятие осуществляет охрану частных домов, общедомовых территорий, жилых комплексов и помещений. В перечень предоставляемых услуг также входит патрулирование закрытых коттеджных поселков, охрана важных инфраструктурных объектов, таких как банки, школы, детские сады, фабрики, базы отдыха, автостоянки, склады предприятий. Так же у компании имеются услуги сопровождения грузов и вооруженной охраны при перевозке ценностей, услуги телохранителей и охраны для общественных мероприятий.

Организационно-правовая форма предприятия закреплена в уставе компании и определена законными актами. Датой регистрации компании является 24 сентября 2007 года.

- Код ОПФ 12300 (Общества с ограниченной ответственностью);
- ОГРН 1077203050210;

- ИНН / КПП 7203202333 / 720301001;
- Вид деятельности - Деятельность охранных служб, в том числе частных;
- Юридический адрес: 625003, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Ленина, д. 2А, офис 209;
- Фактический адрес 626026, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Рижская, 45а, оф. 25;
- Генеральный директор Иванов Игорь Сергеевич;
- Уставный капитал 250 000 руб.;
- Коды ОКВД: Деятельность систем обеспечения безопасности 80.20, Деятельность охранных служб, в том числе частных 80.10;
- Учредители: Вьюхов Владимир Валерьевич, Газарян Арсен Альбертович.

Основными направлениями деятельности ООО «НЧОП «Заслон+» являются:

- физическая охрана различных объектов, таких как промышленные предприятия, бизнес центры, банки и т.д.;
- обеспечение безопасности проведения культурно-массовых мероприятий (концертов, конференции и т.д.);
- охрана материальных ценностей (денежные средства) при их сопровождении и транспортировке;
- установка и сопровождение охранной сигнализации;
- пультовая охрана различных объектов;
- установка и сопровождение систем видеонаблюдения;
- вызов собственной группы быстрого реагирования;
- информационные услуги;
- система Умный дом;
- проектирование, монтаж и обслуживание систем сигнализации, контроля доступа и охранного телевидения;

- оказание консультационных услуг по вопросам достаточности охранной оснащённости объектов;
- оказание услуг по лицензированию охранного состава, с помощью собственного лицензионного отдела;
- удаленный контроль состояния неподвижных объектов (доступ в помещения, задымленность помещений, утечка газа, протечка воды и т.п.);
- осуществление удаленного мониторинга различных объектов, на наличие несанкционированного проникновения, задымления, протечки воды, газа или наступления иных форс-мажорных обстоятельств.

Компания ООО «НЧОП «Заслон+» оказывает охранные услуги юридическим и физическим лицам (таблица 3).

Таблица 3 – Перечень предоставляемых услуг ООО «НЧОП «Заслон+»

Юридическим лицам	Физическим лицам
Консультационные услуги по безопасности: Анализ и аудит общего состояния безопасности; Анализ и аудит по пожарной безопасности объектов; Консультационное сопровождение. Физическая охрана объектов: Постовая охрана объектов Охрана массово-культурных мероприятий; Охрана и сопровождение грузов; Обеспечение вооруженной охраны объектов; Личная охрана сотрудников. Пультовая охрана Охрана парка автомобилей Тревожная кнопка, вызов группы быстрого реагирования	Техническая охрана Монтаж и сопровождение систем видеонаблюдения Установка иных систем безопасности Консультационное сопровождение по обеспечению безопасности Анализ и аудит общего состояния безопасности Анализ и аудит по пожарной безопасности объектов Введение и сопровождение системы "Умный дом"

Главным преимуществом работы с «Заслон+» является большой спектр услуг, предоставляемый компанией и несение полной материальной ответственности за имущество клиентов.

За многолетнюю и плодотворную работу частное охранное предприятие «Заслон+» неоднократно поощрялась грамотами, благодарственными письмами и ценными подарками от имени различных силовых структур и ведомств г. Тюмень и Тюменской области.

Все сотрудники охраны, работающие на предприятии, прошли обучение в соответствующих учебных заведениях и имеют разрешение на частную охранную деятельность.

Для выявления конкурентоспособности предприятия ООО «НЧОП «Заслон+» был проведён сравнительный анализ схожих по деятельности и структуре фирм, осуществляющих частную охранную деятельность (таблица 4) в г. Тюмень.

Таблица 4 – Анализ конкурентов ООО «НЧОП «Заслон+»

Компания	Численность персонала	Время на рынке (лет)	Выручка (млн. руб.)	Уставный капитал (тыс. руб.)	Рейтинг
ООО «НЧОП «Заслон+»	138	15	21,1	250	3
ООО «Безопасность - сервис»	4	5	14	150	5
ООО «Дифенс»	85	18	85,6	250	2
ООО «Аванпост»	164	20	151	250	1
ООО «Титан»	52	10	14	150	4

Исходя, из полученных данных, можно сделать вывод о том, что ООО «НЧОП «Заслон+» занимает третье место на рынке охранных услуг г. Тюмень среди конкурентов по объему выручки, при этом организация имеет все необходимые инструменты для достижения лидирующей позиции.

Также можно сделать вывод о том, что многие охранные организации находятся на рынке достаточно долгий период времени. Это обусловлено хорошими показателями развития рынка охранных услуг в целом, поэтому редко возникают ситуации, когда исполнители покидают нишу.

Общим руководством организации занимается непосредственно директор, в подчинении у которого находятся главный бухгалтер, руководитель группы быстрого реагирования, руководитель сотрудников охраны, начальник отдела кадров. Так же в организационной структуре присутствуют такие отделы как: инженерный отдел, кураторы охранников, кураторы групп быстрого реагирования, отдел продаж. Организационная структура ООО «НЧОП «Заслон+» имеет линейно - функциональную (штабную) структуру управления. При такой структуре управления все полномочия по управлению принадлежат линейному руководителю, возглавляющему определенную группу персонала. За подбор персонала в организации отвечает кадровая служба. Организационная структура «НЧОП «Заслон+» отражена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Структура управления ООО «НЧОП «Заслон+»

Перечислим преимущества данной структуры управления:

- распределение функций по специалистам;
- главный руководитель освобождается от сложных решений, если он не компетентен в данном вопросе;

- наличие в компании опытных специалистов по своему профилю;
- малый риск ошибок в решениях;
- невозможно дать повторную или дублированную задачу разным отделам, так как каждый отдел отвечает за определенный функционал.

Существуют так же недостатки линейной структуры управления, основными из которых являются:

- процедура принятия решений занимает долгое время;
- достаточно трудно поддерживать взаимосвязь и кооперировать деятельность разных отделов;
- каждый отдел заинтересован, в первую очередь, в решение собственных, а не общих задач;
- неравномерность распределения нагрузки между разными отделами;
- снижается персональная ответственность за итоговый результат;
- ход решения задачи с трудом поддается контролю, как по отделам, так и в целом по компании;
- негибкая и долго реагирующая на внешние и внутренние изменения структура.

Оценку эффективности деятельности ООО «НЧОП «Заслон+» осуществим на основании анализа основных экономических показателей деятельности в 2019-2023 гг.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «НЧОП «Заслон+» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	44 207	21 223	10 415	-22 984	-51,99	-10 808	-50,93
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 366	3 531	3 095	2 165	158,49	-436	-12,35
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	42 841	17 692	7 320	-25 149	-58,70	-10 372	-58,63
Управленческие расходы, тыс. руб.	51 714	20 239	8 912	-31 475	-60,86	-11 327	-55,97
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-8 873	-2 547	-1 592	6 326	-71,29	955	-37,50
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 512	3 020	-10 882	1 508	99,74	-13 902	-460,33
Основные средства, тыс. руб.	11 390	10 379	19 483	-1 011	-8,88	9 104	87,72
Оборотные активы, тыс. руб.	37710	23821	26224	-13889	-36,83	2403	10,09
Численность ППП, чел.	211	154	138	-57	-27,01	-16	-10,39
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	77 732	57 103	52 164	-20 629	-26,54	-4 939	-8,65
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	209,51	137,81	75,47	-71,70	-34,22	-62,34	-45,24
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	368,40	370,80	378,00	2,40	0,65	7,20	1,94
Фондоотдача (стр1/стр8)	3,88	2,04	0,53	-1,84	-47,32	-1,51	-73,86
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,17	0,89	0,40	-0,28	-24,00	-0,49	-55,42
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-20,07	-12,00	-15,29	8,07	-40,21	-3,28	27,37
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-16,72	-10,72	-13,26	6,00	-35,90	-2,54	23,74
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	120,07	112,00	115,29	-8,07	-6,72	3,28	2,93

Согласно представленным данным, в последние три года деятельности выручка от продаж ООО «НЧОП «Заслон+» снижается, что говорит о потере предприятием своих рыночных позиций, потере конкурентоспособности.

Ежегодное снижение продаж является крайне неблагоприятной тенденцией и может быть обусловлено как объективными рыночными обстоятельствами, так и неэффективной работой компании.

Также следует обратить внимание на то, что несмотря на снижение продаж, себестоимость реализации увеличивается. Так, если выручка организации снизилась с 2021 г. до 2023 г. с 44 207 тыс. руб. до 10 415 тыс. руб., т.е. на 76%, себестоимость увеличилась с 1 366 тыс. руб. до 3 095 тыс. руб., т.е. на 127%.

Разнонаправленное изменение данных показателей обусловило снижение прибыли от реализации и чистой прибыли компании в рассматриваемом периоде вплоть до отрицательных значений (убытка) в 2021-2022 гг. (рисунок 3).

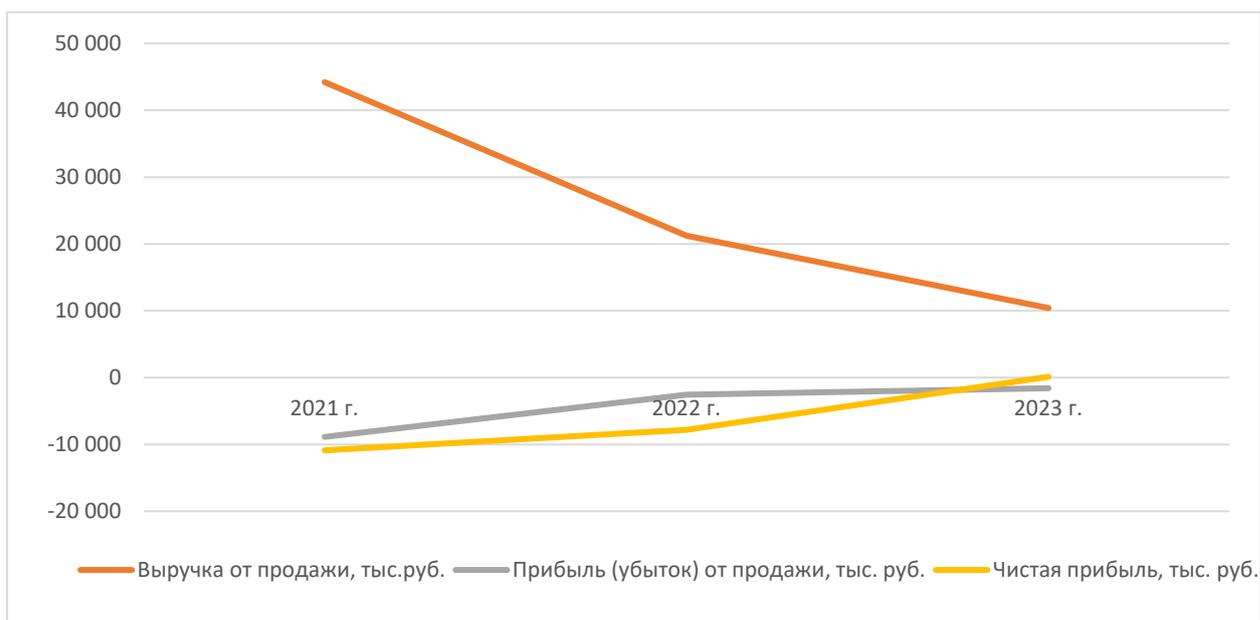


Рисунок 3 – Динамика выручки и прибыли ООО «НЧОП «Заслон+»

На основании представленных данных можно сделать вывод об ухудшении финансово-экономического положения организации, поскольку наблюдаются следующие негативные тенденции:

- сокращение объема продаж при увеличении темпа роста себестоимости;
- опережающий темп роста управленческих расходов относительно темпа роста выручки;
- снижение чистой прибыли и получение убытка в 2021-2022 гг.;

Рассмотрим динамику продаж и показателей прибыли в промежутке 2019 -2023 гг. Приведем расчет данных показателей.

Рентабельность продаж определяется по формуле Прибыль (убыток) от реализации / Выручка:

$$R_{2019}^{пр} = \frac{4\,576}{140\,285} * 100\% = 3,26\%$$

$$R_{2020}^{пр} = \frac{6\,118}{10\,3031} * 100\% = 5,94\%$$

$$R_{2021}^{пр} = \frac{-8\,873}{44\,207} * 100\% = -20,07\%$$

$$R_{2022}^{пр} = \frac{-2\,547}{21\,223} * 100\% = -12,00\%$$

$$R_{2023}^{пр} = \frac{-1\,592}{10\,415} * 100\% = -15,29\%$$

Рентабельность активов предприятия рассчитана с использованием формулы Чистая прибыль / Активы:

$$R_{2019}^A = \frac{1\,512}{66\,334} * 100\% = 2,28\%$$

$$R_{2020}^A = \frac{3\,020}{68\,539} * 100\% = 4,41\%$$

$$R_{2021}^A = \frac{-10\,882}{57\,193} * 100\% = -19,03\%$$

$$R_{2022}^A = \frac{-7\,822}{39\,767} * 100\% = -19,67\%$$

$$R_{2023}^A = \frac{123}{26\,320} * 100\% = 0,47\%$$

Рентабельность собственного капитала равна отношению чистой прибыли к собственному капиталу предприятия.

$$R_{2019}^{CK} = \frac{1\,512}{20\,645} * 100\% = 7,32\%$$

$$R_{2020}^{CK} = \frac{3\,020}{23\,665} * 100\% = 12,76\%$$

В 2021 г. и 2022 г. предприятие получило убыток, а значение собственного капитала было отрицательно, поэтому в данном периоде рентабельность собственного капитала не определена.

$$R_{2023}^{CK} = \frac{123}{-14\,915} * 100\% = -0,82\%$$

Снижение продаж при одновременном увеличении себестоимости и управленческих расходов отрицательно сказывается по показателях эффективности компании.

Также крайне отрицательно следует оценить сокращение собственного капитала, вплоть до отрицательных значений в 2021-2023 гг., т.е. полной потери автономии (таблица 6).

Таблица 6 – Финансовые коэффициенты деятельности ООО «НЧОП «Заслон+»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1. Выручка, тыс. руб.	140 285	103 031	44 207	21 223	10 415
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	4 576	6 118	-8 873	-2 547	-1 592
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 512	3 020	-10 882	-7 822	123
4. Активы, тыс. руб.	66 334	68 539	57 193	39 767	26 320
5. Собственный капитал, тыс. руб.	20 645	23 665	-15 037	-15 037	-14 915
6. Рентабельность продаж, %	3,26	5,94	-20,07	-12,00	-15,29
7. Рентабельность активов, %	2,28	4,41	-19,03	-19,67	0,47
8. Рентабельность собственного капитала, %	7,32	12,76	72,37	-	-0,82
9. Коэффициент автономии (стр. 5/стр. 4)	0,311	0,345	-0,263	-0,378	-0,57

Относительные показатели эффективности деятельности предприятия демонстрируют отрицательную динамику. На основании данного анализа можно заключить, что на текущий момент компания находится в кризисном положении. Поэтому ключевой задачей организации является повышение продаж за счет увеличения конкурентоспособности и качества оказываемых услуг, прежде всего благодаря повышению эффективности управления персоналом, являющимся основным ресурсом охранного предприятия.

Проведенный анализ экономических показателей деятельности организации свидетельствует о необходимости проведения мероприятий, направленных на улучшение использования трудовых ресурсов и внедрения эффективной системы управления персоналом организации. Необходимо ужесточить требования к набору персонала, его обучению, к обладанию спектром навыков, позволяющих ориентироваться как во внутренней среде предприятия, так и во внешних меняющихся условиях среды.

2.2 Анализ структуры персонала и оценка эффективности использования труда в ООО «НЧОП «Заслон+»

Цель компании ООО «НЧОП «Заслон+», как и любого коммерческого предприятия - это получение прибыли, цель коллектива - это качественное выполнение своей работы. Также одной из немаловажных целей компании является выживание на рынке и дальнейшие перспективы развития и роста.

Численность персонала «НЧОП «Заслон+» на данный момент времени составляет 138 человек, согласно штатному расписанию.

Оценку эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «НЧОП «Заслон+» дадим с помощью матрицы SWOT-анализа, представленной в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT- анализ трудовых ресурсов ООО «НЧОП «Заслон+»

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированные кадры, имеющие среднее, высшее и специальное образование Кадры, работающие в своей сфере Удобное расположение места работы	Отсутствие премиальной части бюджета Большая текучка кадров Плохая координированность при трудоустройстве на работу
Возможности	Угрозы
Организация тренингов по сплочению коллектив Пересмотренные графика работы (выделение официального и обозначенного обеденного времени) Использование услуг аутсорсинга (передача некоторых функций разных отделов на удалённое исполнение)	Существование других работодателей с более привлекательными предложениями по работе Постоянная смена коллектива

Анализ состава и численности работников организации подразумевает исследование по полу и возрасту, должности и уровню квалификации, а также уровень общей обеспеченности необходимым для функционирования организации персоналом.

Основным количественным показателем или показателем размера трудовых ресурсов предприятия является среднесписочная численность его

работников, динамика которой по категориям представлена в таблице 8 и на рисунке 4.

Таблица 8 – Среднесписочная численность персонала ООО «НЧОП «Заслон+»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Административно-управленческий персонал	50	59	42	37	28
Охранники	200	187	169	117	110
Всего	250	246	211	154	138

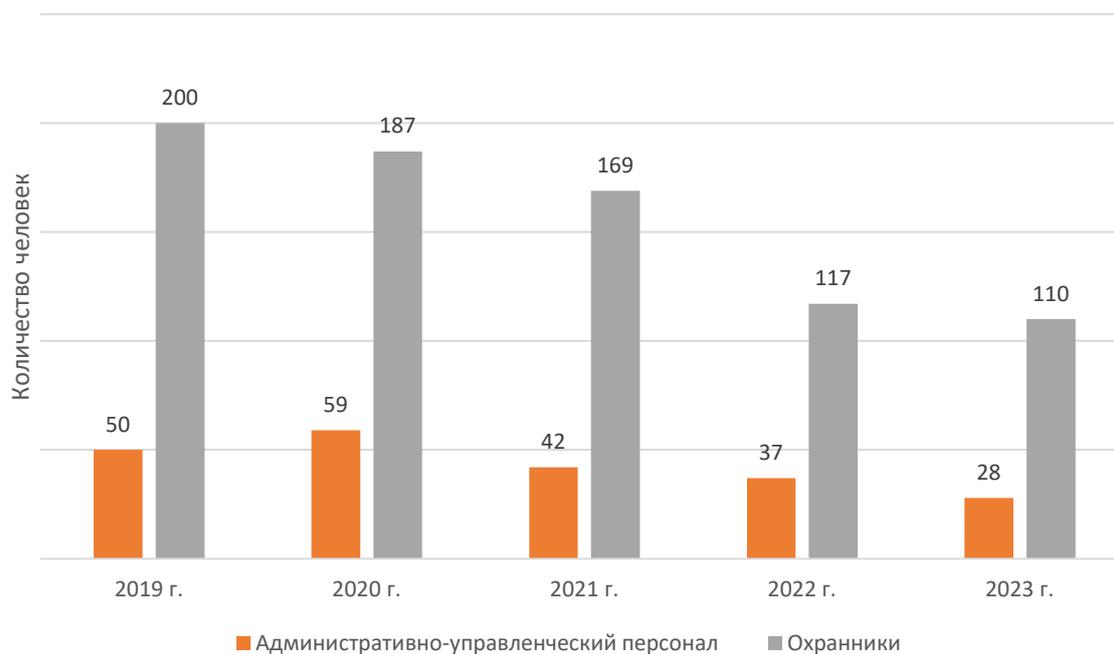


Рисунок 4 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «НЧОП «Заслон+»

Согласно представленным данным, в организации за анализируемый период произошло снижение численности персонала как в общем, так и по отдельным категориям. В 2023 г. по сравнению с предыдущим годом произошло снижение численности работников на 16 чел. или 10,4% по всем категориям. Руководителей стало на 9 человек меньше, число охранников сократилось на 7 человек. В целом же за пятилетний период количество

сотрудников снизилось на 112 человек, или на 45%, в том числе количество административно-управленческого персонала стало меньше на 22 человека (-44%), количество охранников – на 90 человек (-45%).

Среднесписочный состав работающих может, помимо других критериев, помочь оценить размеры и операционные возможности предприятия. Именно поэтому необходимо провести анализ структуры численного состава работающих на предприятии, данные для которого представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика численности персонала по стажу

Численность персонала, кол-во человек, имеющих стаж работы на предприятии	2021 г., чел.	2022 г., чел.	2023 г., чел.	Отклонение 2022/2021		Отклонение 2023/2022	
				абс. (+,-)	отн. (%)	абс. (+,-)	отн. (%)
- менее 1 года	84	62	55	-22	-26,2	-7	-11,3
- от 1 до 3 лет	53	39	35	-6	-11,3	-4	-10,3
- от 3 до 5 лет	53	39	35	2	3,8	-4	-10,3
- от 5 до 10 лет	15	11	10	-2	-13,3	-1	-9,1
- от 10 до 15 лет	6	5	4	-1	-16,7	-1	-20,0
Итого	211	154	138	-29	-13,7	-17	-10,9

Анализируя представленную таблицу, можно сделать вывод, что 65 % работающих на предприятии человек, работают в компании менее 3 лет. То есть большая часть коллектива имеют небольшой стаж в компании «НЧОП «Заслон+». Это имеет свои положительные и отрицательные стороны. Так, оплата работников со стажем оказывает значительное влияние на общую сумму заработной платы предприятия (с учетом индексов и коэффициентов оплаты при длительном стаже), что является нежелательным для предприятия. Однако, работники с продолжительным стажем работы являются необходимым условием для создания сильной и стабильной команды. При политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием, структура рабочего стажа должна быть уравновешенной.

На предприятии также происходит изменение численности персонала по возрастному признаку (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика численности персонала по стажу

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение 2022/2021	Отклонение 2023/2022
Численность персонала до 30 лет, %	32,2	34,2	35,7	2,0	1,5
Численность персонала от 30 до 50 лет, %	66,8	64,0	62,0	-2,8	-2
Численность персонала свыше 50 лет, %	1,1	1,9	2,4	0,8	0,5
Итого	100	100	100	0	0

Динамика возрастной структуры персонала представлена на рисунке 5.

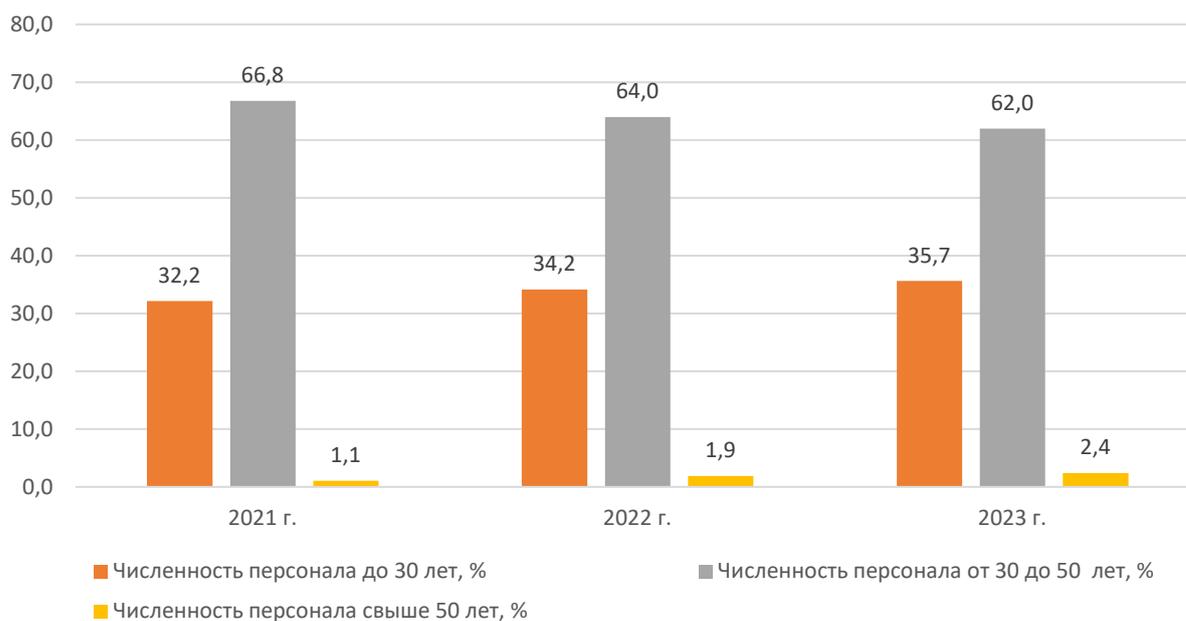


Рисунок 5 – Динамика возрастной структуры персонала ООО «НЧОП «Заслон+»

Согласно представленным данным, основную долю в общей численности работающих занимает персонал в возрасте от 30 до 50 лет. Данная тенденция является положительной, поскольку наиболее

трудоспособная часть населения занята на предприятии. Однако общей тенденцией является увеличение в структуре персонала сотрудников возрастом до 30 лет. Удельный вес данной категории возрос с 32,2% в 2020 г. до 35,7% в 2022 г. при сокращении удельного веса работников от 30 до 50 лет с 66,8% до 62,0%.

В гендерной структуре персонала за анализируемый период 2021-2023 гг. изменения связаны со снижением относительной доли женщин при незначительном абсолютном снижении их численности и увеличением относительной доли мужчин при сокращении их абсолютной численности (Таблица 11). В процентном соотношении численность мужчин больше женщин, что соответствует профилю организации.

Таблица 11 – Гендерная структура персонала

Численность персонала, человек	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г., % от общего числа персонала	2022 г., % от общего числа персонала	2023 г., % от общего числа персонала
Женщины	20	19	18	9,5	12,3	13,0
Мужчины	191	135	120	90,5	87,7	87,0
Всего	211	154	138	100,0	100,0	100,0

Гендерная структура персонала отражена на рисунке 6.

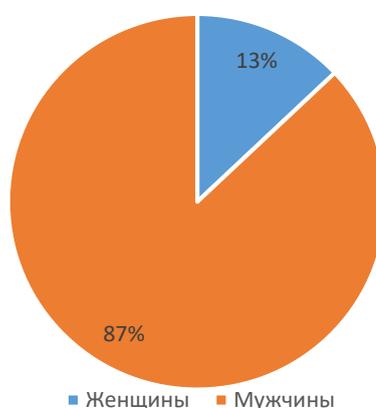


Рисунок 6 – Гендерная структура персонала ООО «НЧОП «Заслон+»

Анализ основных характеристик трудовых ресурсов в организации по уровню образования показал следующее:

- среднее общее образование у 20 сотрудников организации;
- среднее профессиональное образование у 67 сотрудников;
- неоконченное высшее образование имеет 21 человек;
- высшее образование у 29 сотрудников;
- 2 или более высших образования у 3 сотрудников компании «НЧОП «Заслон+».

Изменения, происходящие в структуре персонала предприятия, связаны с изменением места труда, рода деятельности и производственных функций работника, т.е. движением кадров. Основными показателями, характеризующими интенсивность движение кадров, являются коэффициенты выбытия и приема кадров, и коэффициент текучести кадров. Их необходимо рассчитывать для проведения эффективной кадровой политики на предприятии. Проанализируем процесс текучести кадров, чтобы своевременно принять меры по переподготовке и трудоустройству высвобождаемых работников, и рассчитанные коэффициенты представим на в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели движения персонала

Показатель	2021	2022	2023	Отклонение 2022/2021	Отклонение 2023/2022
Количество принятых	18	11	14	-7	3
Количество уволенных	53	68	87	15	19
В том числе излишний оборот	48	65	85	17	20
Коэффициент оборота по приему	0,085	0,071	0,101	-0,014	0,030
Коэффициент оборота по выбытию	0,251	0,442	0,630	0,190	0,189
Коэффициент текучести кадров	0,227	0,422	0,616	0,195	0,194

Согласно представленным данным, за анализируемый период 2021-2023 гг. произошли следующие изменения в числе принятых и уволенных работников. В 2022 г. по сравнению с предыдущим годом произошло снижение количества принятых работников на 7 человек, увеличение количества уволенных работников на 15 человек, что повлияло соответствующим образом на коэффициент оборота по выбытию и текучести кадров в сторону увеличения на 19,04% и 19,46% соответственно, коэффициент приема в сторону уменьшения на 1,39%. Причем темпы роста выбытия кадров (128%) опережают темпы роста приема персонала (61,1%).

В следующем 2023 г. произошло увеличение количества принятых работников на 3 чел., уволенных на 19 чел. Это повлияло на изменение показателей движения кадров таким образом, что увеличились коэффициенты выбытия на 18,89%, приема на 3,00% и текучести на 19,39%. При этом, темпы роста приема работников (127,3%) ниже темпов роста уволенных (127,9%).

В среднем за последние 3 года средний уровень текучести персонала в год составлял порядка 42%, что значительно превышает нормальный уровень 3-5% в год и свидетельствует о крайне высокой текучести сотрудников и нестабильной структуре персонала в организации. Такой высокий уровень текучести персонала является крайне негативным фактором, оказывающим отрицательное воздействие на отношения внутри коллектива и, как следствие, на эффективность работы персонала

Как было сказано в теоретической части работы, для оценки уровня эффективности использования трудовых ресурсов применяют такой обобщающий показатель, как производительность труда, который для охранного предприятия может быть рассчитан отношением объема выручки от оказываемых услуг к среднесписочной численности персонала. Для расчета производительности труда на предприятии, используются данные, представленные в таблице 13.

Проведем расчет производительности труда предприятия в период 2019-2023 гг.

$$ПТ_{2019} = \frac{140\,285}{250} = 561,14 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ПТ_{2020} = \frac{103\,031}{246} = 418,83 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ПТ_{2021} = \frac{44\,207}{211} = 209,51 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ПТ_{2022} = \frac{21\,223}{154} = 137,81 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ПТ_{2023} = \frac{10\,415}{138} = 75,47 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Таблица 13 – Динамика производительности труда

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	Отклонение 2022/2021		Отклонение 2023/2022	
						абс. (+,-)	отн. (%)	абс. (+,-)	отн. (%)
Выручка, тыс. руб.	140285	103031	44207	21223	10415	-22984	-52	-10808	-50,9
Среднесписочная численность персонала	250	246	211	154	138	-57	-27	-16	-10,4
Производительность труда, тыс. руб.	561,14	418,83	209,5	137,8	75,47	-72	-34	-62	-45,2

Динамика показателя производительности труда представлена на рисунке 7.

Согласно представленному графику за анализируемый период наблюдается тенденция снижения показателя производительности труда, что является отрицательной оценкой эффективности управления персоналом в организации.

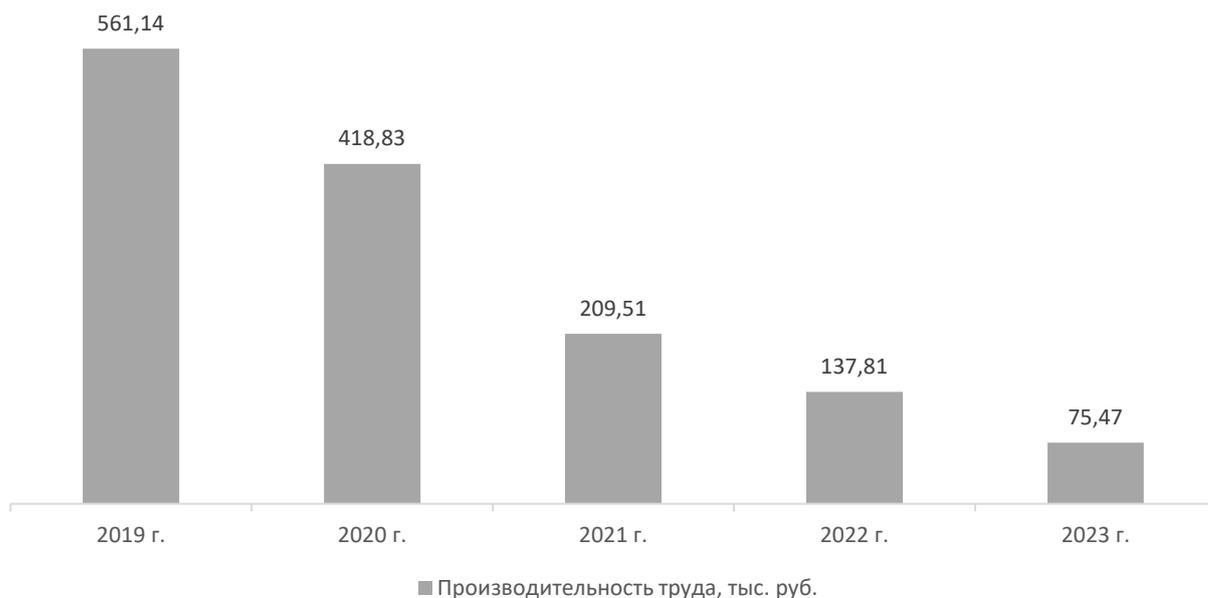


Рисунок 7 – Динамика производительности труда ООО «НЧОП «Заслон+»

Так, в 2021 г. значение показателя производительности труда снизилось на 209,3 тыс. руб./чел. или 50% по сравнению с предыдущим годом. Это произошло за счет снижения выручки от оказания услуг на -58 824 тыс. руб. и снижения численности персонала на 35 человек. При этом, темпы снижения выручки от оказания услуг (-50,0%) опережают темпы снижения среднесписочной численности персонала (-14,2%).

В 2022 г. также происходит снижение показателя производительности труда на 71,7 тыс. руб. / чел. или на 34,2%. Это связано с сокращением выручки от оказания услуг на 22 984 тыс. руб. и снижением численности персонала на 57 чел. При этом, темпы снижения выручки от оказания услуг (-52,0%) превосходят темпы снижения среднесписочной численности персонала (-27,0%).

Сложившаяся тенденция продолжилась и в 2023 г. При снижении выручки на 10 808 тыс. руб. (-50,9%) численность персонала сократилась на 16 человек (-10,4%), что привело к снижению производительности труда на 62,34 тыс. руб./чел. или на 45,2%.

Все перечисленные изменения свидетельствуют о крайне негативной тенденции снижения производительности труда, обусловленной в большей степени снижением продаж, а также снижением численности персонала, и оцениваются отрицательно, поскольку говорят о сокращении эффективности использования труда персонала в организации.

Анализ использования трудовых ресурсов и динамику производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты, в обратной же ситуации таких основания для пересмотра заработной платы не возникает. В то же время повышение уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности. В связи с этим необходимо провести анализ расходования средств на оплату труда в ООО «НЧОП «Заслон+».

Важным показателем использования фонда заработной платы является заработная плата на одного работника, который рассчитывается как отношение фонда оплаты труда к среднесписочной численности персонала (таблица 14).

Таблица 14 – Динамика среднемесячной заработной платы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Численность работающих, чел.	250	246	211	154	138
ФОТ, тыс. руб.	44 400	79 114	77 732	57 103	52 164
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	14,8	26,8	30,7	30,9	31,5

Динамика данного показателя представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Динамика среднемесячной заработной платы ООО «НЧОП «Заслон+»

Согласно представленному рисунку за последние пять лет произошло увеличение среднемесячной заработной платы одного работающего. Так, в 2018 г. она составляла 14,1 тыс. руб., при среднесписочной численности персонала 250 чел. В 2023 г. среднемесячная заработная плата увеличилась до 31,5 тыс. руб. при снижении среднесписочной численности персонала до 138 человек. При этом среднегодовые темпы прироста фонда оплаты труда (8% ежегодно) значительно превосходят среднегодовые темпы прироста численности сотрудников (-13% ежегодно).

Для того чтобы выявить возможности экономии фонда заработной платы за счет роста производительности труда, необходимо провести анализ соответствия темпов роста заработной платы и производительности труда. Для этого рассчитывается коэффициент опережения, который представляет собой отношение темпов роста производительности труда к темпам роста средней заработной платы (таблица 15).

Приведем расчет коэффициента опережения.

$$K_{2020}^{ОП} = \frac{418,83/561,14}{321,6/177,6} = 0,41$$

$$K_{2021}^{OP} = \frac{209,51/418,83}{368,4/321,6} = 0,44$$

$$K_{2022}^{OP} = \frac{137,81/209,51}{370,8/368,4} = 0,65$$

$$K_{2023}^{OP} = \frac{75,47/137,81}{378,0/370,8} = 0,54$$

Таблица 15 – Динамика коэффициента опережения

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Производительность труда, тыс. руб.	561,14	418,83	209,51	137,81	75,47
Годовая заработная плата, тыс. руб.	177,6	321,6	368,4	370,8	378,0
Коэффициент опережения		0,41	0,44	0,65	0,54

Динамика коэффициента опережения представлена на рисунке 9.

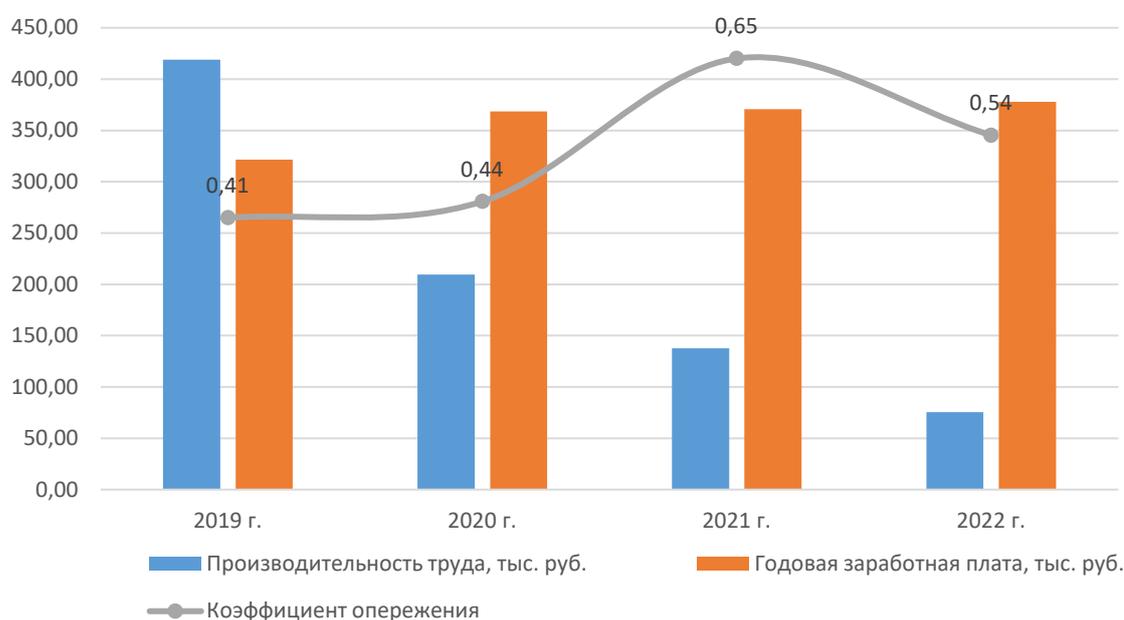


Рисунок 9 – Динамика коэффициента опережения ООО «НЧОП «Заслон+»

Анализ коэффициента опережения показывает, что на протяжении всего рассматриваемого периода темпы роста производительности труда ниже

темпов роста заработной платы, о чем свидетельствует значение коэффициента опережения ниже 1. Более того, с 2020 г. средняя заработная плата превышает производительность труда, что является недопустимым с точки зрения эффективности функционирования и приводит к убыткам.

Таким образом, в результате анализа эффективности использования труда персонала в ООО «НЧОП «Заслон+» были выявлены следующие основные проблемы:

- отсутствие премиальной части бюджета;
- значительная текучесть персонала;
- плохая координированность при трудоустройстве на работу;
- тенденция сокращения производительности труда, обусловленная снижением продаж и сокращением среднесписочной численности персонала;
- увеличение затрат на оплату труда при снижении производительности.

Во втором разделе данной работы была проанализирована деятельность ООО «НЧОП «Заслон+», более 15 лет успешно функционирующего на рынке охранных услуг г. Тюмени. Однако экономический анализ выявил устойчивое снижение эффективности работы организации, что выражается в отрицательной динамике продаж, рентабельности и получении убытков.

На протяжении последних 5 лет среднесписочная численность персонала организации снижается, и на конец 2023 г. она составила 138 человек. Анализ структуры кадрового состава показал, что на предприятии работают в основном мужчины возраста 30-50 лет, имеющие среднее специальное образование. Анализ движения рабочей силы выявил крайне высокий уровень текучести персонала, превышающий 40% в год. Анализ производительности труда показал постоянное снижение данного показателя, что отрицательно характеризует эффективность труда персонала в компании.

3 Повышение эффективности труда персонала организации

3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала ООО «НЧОП «Заслон+»

В процессе проведения кадрового аудита в ООО «НЧОП «Заслон +» было установлено, что в компании преобладает неблагоприятный социально-психологический климат, что негативно сказывается на работоспособности персонала. Это находит выражение в низкой сплоченности коллектива, конфликтах на рабочем месте, стрессах. Кроме того, сотрудники организации высказали низкую степень удовлетворенности действующей системой мотивации и мерами стимулирования труда.

Экономический анализ эффективности деятельности организации и использования труда персонала выявил ежегодное снижение объема выручки и численности сотрудников, и как следствие, - снижение производительности труда. При этом крайне негативной тенденцией последних лет работы ООО «НЧОП «Заслон +» стало опережение темпов роста заработной платы относительно темпов роста производительности, что среди прочих факторов послужило причиной сокращения финансового результата и получения убытков (Приложение А, таблица А1-А3).

На текущий момент организация находится в кризисном состоянии, поэтому основной задачей руководства становится повышение мотивации сотрудников организации с целью увеличения качества и производительности труда, т.к. сотрудники являются основным ресурсом и «лицом» охранного предприятия. Поэтому повышение качества работы сотрудников напрямую повлияет на увеличение продаж и привлечение новых клиентов.

В качестве основных мер, направленных на повышение эффективности труда персонала в ООО «НЧОП «Заслон+», предлагаются следующие мероприятия:

- проведение серии тренингов для улучшения социально-психологического климата в коллективе;
- разработка и внедрение системы материального стимулирования;
- разработка и внедрение системы нематериального стимулирования.

Рассмотрим каждое из предлагаемых мероприятий подробнее.

Организация серии тренингов для улучшения социально-психологического климата в коллективе.

Улучшить взаимоотношения в коллективе поможет тимбилдинг. С этой целью в компанию следует пригласить специалиста, задачей которого станет проработка отношений работников в компании и исправление недостатков. Руководителю компании необходимо создать из рабочего коллектива именно команду. По определению, команда - это группа людей, заинтересованных в достижении одной поставленной цели. Поэтому объединение работающих в команду способствует более быстрому и качественному достижению итогового результата. В настоящее время основной причиной отсутствия сплоченного коллектива является высокая текучесть кадров. Сотрудники иногда даже не успевают хорошо узнать нового члена команды, потому что он быстро увольняется. В то же время, у компании есть все шансы на то, чтобы создать сплоченный и дружный коллектив. Этому способствует возрастная однородность: большинство сотрудников имеют возраст до 40 лет, и поэтому можно предположить, что имеют схожие интересы и мировоззрение. К тому же, большая часть сотрудников осознает важность объединения, но испытывает недостаток организации. Поэтому привлечение внешнего специалиста позволит решить поставленную задачу по сплочению коллектива и улучшения психологического климата.

Проектные действия необходимые для реализации мероприятия: заключить договор с компанией «Артекс» на проведение серии встреч «Формирование благоприятного психологического климата в коллективе». Цель тренинга: сплочение коллектива, развитие коммуникативных навыков,

эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу. Выполняя упражнения тренинга, сотрудники учатся понимать друг друга. Данный тренинг мотивирует сотрудников к самосовершенствованию, рефлексии, овладению механизмами коммуникативной компетентности. Так как руководителю компании необходимо именно укрепление командного духа, то встречи будут проходить в центральном офисе компании. Это не принесет затрат на дополнительную аренду, и новым сотрудникам будет легче освоиться. Данные встречи будут проходить 2 раза в месяц по пятницам в конце рабочего дня. Из проведенных опросов следует, что практически все сотрудники хотели бы поучаствовать в таких собраниях и увеличить свою значимость для коллектива.

В результате проведения мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе ожидается:

- повышение сплоченности внутри коллектива;
- появление общих интересов у сотрудников предприятия;
- получение участниками группы опыта позитивного и эффективного взаимодействия в команде;
- осознание значимости командной работы для повышения эффективности работы;
- овладение навыками взаимодействия в команде, получения навыков командной коммуникации;
- повышение лояльности к команде;
- общая нормализация социально-психологического климата;
- укрепление дружеских связей между сотрудниками предприятия;
- уменьшение стресса и возникновений конфликтных ситуаций;
- снижение нагрузки на АУП, ИТР и специалистов.

Экономическая эффективность предлагаемого мероприятия заключается в повышении социально-психологического климата в коллективе и как следствие, повышении сплоченности команды. Социальная

эффективность выражается в повышении персональной ответственности за результат и участие в общем деле.

Только в доброжелательной атмосфере труд работников будет эффективным. Поэтому взаимоуважение должно стать правилом корпоративной культуры предприятия. Помимо этого, на поддержание благоприятной и дружелюбной атмосферы коллектива должны быть направлены усилия руководства.

Разработка и внедрение системы материального стимулирования.

В процессе проведения аудита системы управления персоналом было выявлено, что сотрудники не удовлетворены действующей системой мотивации. На предприятии отсутствует демонстрация признательности вклада работника в достижение цели всей компании, отсутствуют корпоративные мероприятия и командные соревнования. Большинство сотрудников не доверяют руководителю, поскольку считают, что возможности предприятия достаточны для предоставления более достойной системы материальной мотивации. В результате лояльность персонала к предприятию снижается, зарплатные схемы, действующие на предприятии, не внушают доверия сотрудникам, и они увольняются. Кроме того, отсутствие лояльности к работодателю отрицательно влияет на качество выполняемого труда, вплоть до применения штрафных санкций по отношению к организации со стороны клиентов, что в итоге приводит к снижению выручки и производительности.

Одним из важнейших факторов материального стимулирования труда персонала является заработная плата. Именно ее уровень определяет степень и качество затрат труда сотрудников организации. По данным опросов, проводимых в организации, было выявлено, что большинство сотрудников недовольны своей заработной платой. Для стимулирования трудовой деятельности предлагается ввести бонусную систему, когда сотруднику за определенные его успехи выдается премия. Предполагается, что такой метод особенно эффективно позволяет сотрудникам в достаточной мере

удовлетворять свои потребности и получить серьезный стимул для повышения эффективности труда. Для этого необходимо ввести несколько вариантов поощрения:

- начисление премии сотруднику в размере 5000 рублей, за выполнение своих должностных обязанностей без нареканий и отработке наибольшего количества смен, за период равный 6 месяцам;
- начисление премии сотруднику в размере 5000 рублей, за проявленную инициативу, которая привела к положительному разрешению экстренной ситуации.

При разработке данной системы стимулирования важно донести до сотрудников информацию о том, за какие заслуги они могут получить премию. Для этого необходимо провести собрание, где будет разъяснено о новых способах стимулирования.

Работники будут заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей, будет возникать меньше внештатных ситуаций, что позволит повысить репутацию организации и впоследствии приведет к увеличению количества клиентов.

Экономическая эффективность данного мероприятия:

- повышение работоспособности персонала;
- улучшение экономических показателей деятельности предприятия;
- формирование премиальной части ФОТ в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования.

Социальная эффективность данной инициативы проявляется в возможности достижения позитивных, а также в избежании отрицательных с социальной точки зрения изменений в компании. При ее успешной реализации могут быть получены следующие улучшения:

- повышение уровня материальной мотивации работников;

- повышение персональной ответственности за результат и участие в общем деле;
- повышение лояльности к предприятию со стороны персонала;
- воздействие на материальную заинтересованность работников в нужном направлении, в соответствии с целевым назначением системы премирования.

Разработка и внедрение системы нематериального стимулирования.

Мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом. Поощрение инициативных работников необходимо компании для того, чтоб повышать их работоспособность. Но обычные методы денежного стимулирования в данной ситуации не подойдут, так как в компании наблюдается большая текучка кадров. Чтоб остановить текучесть кадров и добиться увеличения срока службы опытных сотрудников в ООО «НЧОП «Заслон+» необходимо разработать систему материального не денежного стимулирования.

Для этого предлагается ввести поощрительную систему, суть которой состоит в том, что сотруднику за определенные его успехи выдается полис ДМС на один год. В связи с тем, что труд охранников является сложным и физически затратным, наличие полиса ДМС и своевременное обращение к врачебной помощи поможет сотрудникам восстановиться, что в дальнейшем приведет к более качественному выполнению трудовых обязанностей.

Руководитель фирмы в конце года будет анализировать результаты труда каждого сотрудника организации. Далее исходя из результатов анализа будет приниматься решение о предоставлении поощрения.

Ожидается, что одновременное внедрение в деятельность компании вышеописанных мер позволит увеличить выручку организации на 15% в первый период реализации проекта, направленного на повышение производительности труда, и по 10% в последующие периоды. Это предположение было сделано на анализе опыта других организаций, которые достаточно давно действуют на рынке, в которых существует четко

налаженная система стимулирования персонала. Дополнительным преимуществом станет сокращение текучести персонала до 25% в год при существующем среднегодовом уровне 42%.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В качестве основных мер, направленных на повышение эффективности труда персонала в ООО «НЧОП «Заслон+» были выдвинуты три основных инициативы:

- проведение серии тренингов для улучшения социально-психологического климата в коллективе;
- разработка и внедрение системы материального стимулирования;
- разработка и внедрение системы нематериального стимулирования.

Каждая из предложенных мер потребует от организации дополнительного финансирования, причем рекомендуется осуществлять инвестиции за счет собственных источников средств (положительного денежного потока от текущих операций), а не заемного капитала, т.к. как показал экономический анализ деятельности организации, ее финансовый рычаг имеет категорически высокое значение и дополнительное привлечение заемных средств крайне нецелесообразно. В то же время, в случае успешной реализации каждого проекта будет получена дополнительная выручка. Кроме того, к положительным эффектам от реализации данных инициатив следует отнести экономию, получаемую в результате сокращения текучести персонала.

Важно понимать, что сумма затрат предприятия, обусловленная увольнением каждого сотрудника, достаточно высока, поскольку помимо оплаты труда (с отчислениями) уволившегося сотрудника включает затраты

на обучение новых сотрудников, затраты на подбор персонала и прочие расходы.

Приведем пример расчета экономического эффекта внедрения системы мер, направленных на повышение мотивации персонала, для первого года реализации проекта.

Дополнительные доходы складываются из прироста продаж и экономии затрат на подбор и обучение персонала в связи с текучестью кадров.

Выручка от продаж в 2023 г. составила 10 415 тыс. руб. Тогда прирост продаж в первый год реализации проекта = $10\,415 * 1,15 - 10\,415 = 1\,562$ тыс. руб. В последующие периоды прирост продаж сократится до 10% в год.

В результате внедрения предлагаемых мероприятий предполагается сокращение количества увольняющихся сотрудников с 70 человек в год в среднем до 30 человек в год. Оценочные затраты на замену каждого сотрудника составляют 10,75 тыс. руб. в год (5 тыс. руб. – обучение нового сотрудника и 5,75 тыс. руб. подбор нового сотрудника). Следовательно, экономия затрат в результате сокращения текучести персонала составит $40 * 10,75 = 430$ тыс. руб. в год. В последующие периоды прирост экономии индексируется на 3% ежегодно, аналогично темпу прироста выручки.

Дополнительный доход от реализации проекта по повышению эффективности труда персонала в первый год реализации проекта составит $1\,562 + 430 = 1\,992$ тыс. руб.

Внедрение предлагаемых инициатив неизбежно приведет к дополнительным затратам, в том числе:

- проведение серии тренингов для улучшения социально-психологического климата в коллективе, по предварительной оценке, компании «Артекс», составит 250 тыс. руб. в первый год с ежегодной индексацией на 3%;
- оценочные затраты на материальное стимулирование (внедрение программы премирования) составят 520 тыс. руб. в первый год реализации проекта с последующей индексацией;

– оценочные затраты на нематериальное стимулирование (покупка полисов ДМС для отдельных сотрудников) оцениваются в 240 тыс. руб. с последующей индексацией.

Дополнительные затраты в первый год реализации проекта суммарно составят $250 + 520 + 240 = 1\,010$ тыс. руб.

Дополнительная прибыль = $1\,491 - 1\,010 = 481$ тыс. руб.

Расчет экономического эффекта от реализации проекта, направленного на повышение эффективности труда персонала, в последующие периоды выполнен по аналогии и отражен в таблице 16.

Таблица 16 – Экономический эффект предлагаемых мероприятий по повышению эффективности труда персонала

Год реализации проекта	1	2	3	4	5
Прирост доходов, тыс. руб., в том числе:	1 992	1 641	1 774	1 919	2 078
Прирост продаж, тыс. руб.	1 562	1 198	1 317	1 449	1 594
Экономия на подборе и обучении персонала в связи с сокращением текучести кадров, тыс. руб.	430	443	456	470	484
Прирост затрат всего, тыс. руб., в том числе:	1 010	1 040	1 072	1 104	1 137
Проведение серии командообразующих тренингов, тыс. руб.	250	258	265	273	281
Внедрение системы материального стимулирования, тыс. руб.	520	536	552	568	585
Внедрение системы нематериального стимулирования, тыс. руб.	240	247	255	262	270
Дополнительная операционная прибыль, тыс. руб.	982	600	702	815	941

Таким образом, проведение серии тренингов, внедрение системы материального и нематериального стимулирования, обеспечит положительный экономический эффект в форме дополнительной прибыли до налогообложения в сумме 982 тыс. руб. уже в первый год реализации проекта. В последующие периоды дополнительная прибыль станет меньше, но тем не менее, положительный экономический эффект от предлагаемых мероприятий, сохранится, что обеспечит прирост производительности труда (таблица 17).

Таблица 17 – Прогноз производительности труда

Показатель	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Выручка, тыс. руб.	10 415	11 977	13 175	14 492	15 942	17 536
Среднесписочная численность сотрудников	138	145	152	160	168	176
Производительность труда, тыс. руб.	75,47	82,66	86,59	90,72	95,04	99,56

Отразим прогноз производительности труда после внедрения вышеперечисленных инициатив на рисунке 9:

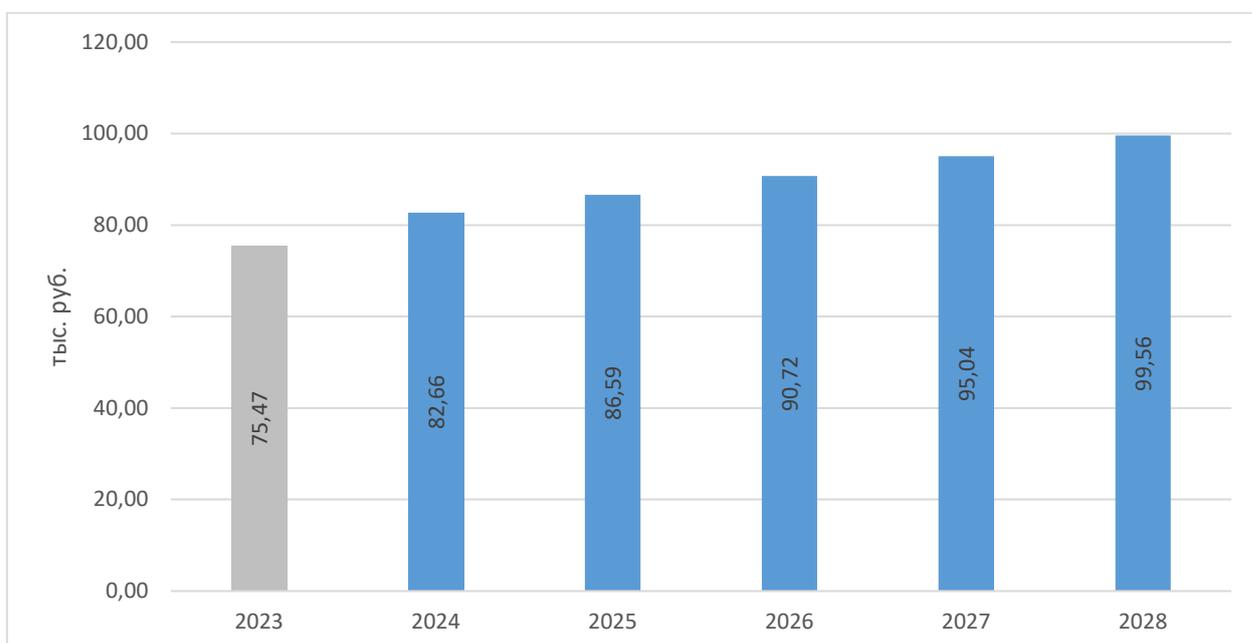


Рисунок 9 – Прогноз производительности труда

Повышение эффективности труда персонала в социальном аспекте будет выражаться в:

- повышении лояльности к предприятию со стороны персонала;
- повышении сплоченности внутри коллектива;
- общей нормализации социально-психологического климата;
- уменьшении стресса и возникновении конфликтных ситуаций.

Таким образом, в результате реализации предлагаемых мероприятий цель повышения эффективности труда персонала на охранном предприятии будет достигнута.

Выводы по третьему разделу. Для повышения эффективности труда персонала в ООО «НЧОП «Заслон+» была предложена реализация трех основных инициатив: проведение серии командообразующих тренингов для улучшения социально-психологического климата в коллективе; разработка и внедрение системы материального стимулирования; разработка и внедрение системы нематериального стимулирования. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий выявила их финансовую эффективность, которая выражается в получении положительного экономического эффекта в первый и последующий годы реализации проекта. Проведение предлагаемых мероприятий позволит охранному предприятию увеличить продажи и получить экономию в результате сокращения текучести персонала, а, следовательно, добиться прироста производительности труда.

Помимо экономической эффективности, крайне важно получение социальной эффективности, поскольку это положительно скажется на качестве оказываемых услуг и также позволит обеспечить прирост продаж.

Таким образом, цель дипломной работы - предложить программу увеличения эффективности труда сотрудников в ООО «НЧОП «Заслон+» достигнута.

Заключение

В ходе выполнения данной бакалаврской работы в рамках поставленных целей и задач, был систематизирован и конкретизирован процесс анализа эффективности труда персонала в организации, в частности конкретизировано понятие, содержание и сущность эффективности труда, рассмотрены факторы, влияющие на повышение эффективности труда, и перечень показателей, выражающих в себе эффективность труда. Были изучены и критически осмыслены основные методические подходы отечественных и зарубежных авторов к процессу анализа эффективности труда, что позволило выявить достоинства и недостатки существующих подходов с учетом современных научных знаний.

Также в теоретической части данной работы обобщены основные подходы к оценке эффективности труда, предлагаемые отечественными и западными учеными. Под эффективностью труда понимается собирательная качественно-количественная характеристика, определяемая системой различных показателей. Выражением качественной составляющей эффективности труда является само содержание понятия «труд» и его способность производить эффект. Количественная составляющая заключена во взаимосвязи таких категорий, как эффект и вложенные для получения этого эффекта затраты, и выражается с помощью системы показателей, основным из которых является показатель производительности труда.

Анализ и поиск резервов увеличения производительности труда являются неотъемлемой частью управления персоналом, т. к. от повышения производительности труда зависит эффективность деятельности всей организации. Помимо производительности при анализе эффективности труда используются и прочие экономические и социальные показатели.

Во втором разделе данной работы была проанализирована деятельность организации «НЧОП «Заслон+», более 15 лет функционирующей на рынке охранных услуг г. Тюмени. Экономический анализ выявил устойчивое

снижение эффективности работы организации, что выражается в отрицательной динамике продаж, рентабельности и получении убытков.

На протяжении последних 5 лет среднесписочная численность персонала организации снижается, и на конец 2023 г. она составила 138 человек. Анализ структуры кадрового состава показал, что на предприятии работают в основном мужчины возраста 30-50 лет, имеющие среднее специальное образование. Анализ движения рабочей силы выявил крайне высокий уровень текучести персонала, превышающий 40% в год. Анализ производительности труда показал постоянное снижение данного показателя, что отрицательно характеризует эффективность труда персонала в компании.

Для повышения эффективности труда персонала в ООО «НЧОП «Заслон+» была предложена реализация трех основных инициатив: проведение серии командообразующих тренингов для улучшения социально-психологического климата в коллективе; разработка и внедрение системы материального стимулирования; разработка и внедрение системы нематериального стимулирования. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий выявила их финансовую эффективность, которая выражается в получении положительного экономического эффекта в первый и последующий годы реализации проекта. Проведение предлагаемых мероприятий позволит охранному предприятию увеличить продажи и получить экономию в результате сокращения текучести персонала, а, следовательно, добиться прироста производительности труда.

Помимо экономической эффективности, крайне важно получение социальной эффективности, поскольку это положительно скажется на качестве оказываемых услуг и также позволит обеспечить прирост продаж.

Таким образом, цель дипломной работы - предложить программу увеличения эффективности труда сотрудников в ООО «НЧОП «Заслон+» достигнута.

Список используемой литературы

1. Артамонова, Н.В. Управление персоналом: учебное пособие / Н.В. Артамонова. - СПб.: СПбГУАП, 2016. - 462 с.
2. Бердникова, Л. Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров / Л. Ф. Бердникова, Г. М. Ситдикова // Молодой ученый. - 2016. - № 9.2. - С. 8 - 10. Систематический анализ данных показателей необходим для любого предприятия, так как оказывает воздействие на текущее состояние и его будущее развитие
3. Гелета И.В. Экономика и социология труда: учеб. пособие / И В. Гелета, А.В. Коваленко. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2013. - 224 с.
4. Голованов А.И. От производительности к эффективности труда // Вестн. Том. гос. ун-та. 2013. №376
5. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. -М.: Проспект, 2014 -48 с
7. Когденко, В. Г. Экономический анализ [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов / В. Г. Когденко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 392 с.
8. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ)
9. Корташенко, С.В. Трудовой кодекс РФ: судебная и правоприменительная практика / С.В. Корташенко [Текст]. - М. Юнити. -2021 - 1674с.

10. Корчемкина Е. В., Столяренко А.В. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия // Экономические науки.- 2016.- №46 (3). - С.57-60.
11. Лубков В. А. Совершенствование комплексного экономического анализа в условиях финансово-экономических кризисов // Российское предпринимательство. 2015. №17
12. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА - М, 2016. - 298 с.
13. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник / В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
14. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. Учебник. М.: Издательство Юрайт, 2014 – 513 с.
15. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговля): учебник / Л. П. Владимирова. - 2-е изд., испр. - Москва: Дашков и К°, 2007. - 347 с.
16. Панфилов А.И. Пути повышения эффективности управления персоналом на предприятии // Инновационная наука.- 2016.-№2.- С.229-231.
17. Перова А.А. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации // Инновационная наука.-2015.-№12.-С.217-219.
18. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.
19. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ. Специалист по управлению персоналом. УТВЕРЖДЕН приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «9» марта 2022 г. № 109н
20. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 378 с.
21. Соломатов, В.О. Оценка эффективности системы управления персоналом / В.О. Соломатов. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева, 2018. – С. 64013.1-64013.5.

22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

23. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.

24. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 461 с.

25. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2. - М.: Юрайт, 2016. - 246 с

26. Щербатых Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах; КноРус - Москва, 2017. -248 с.

27. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 259 с.

28. Экономический образ мышления / П. Хейне. - М. : Дело, 1993. - 704 с.

Приложение А

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО НЧОП «Заслон+»

Таблица А.1 – Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности

Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ (ЧАСТНОЕ) ОХРАННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «Заслон+»
ИНН	7203202333
КПП	720301001
Код по ОКПО	81333947
Форма собственности (по	16
Организационно-правовая	12300
Вид экономической	80.10
Местонахождение (адрес)	г. Тюмень, ул. Ленина, д. 2а, кв. 209, 625003
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному	Нет

Таблица А.2 – Бухгалтерский баланс ООО НЧОП «Заслон+»

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	96	15 946	19 483
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	0	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
Итого по разделу I	1100	96	15 946	19 483
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	710	865	656

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	-	134
Дебиторская задолженность	1230	16 615	14 276	23 735
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	8 390	8 390	11 276
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	509	290	223
Прочие оборотные активы	1260	0	-	1 686
Итого по разделу II	1200	26 224	23 821	37 710
БАЛАНС	1600	26 320	39 767	57 193
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	250	250	250
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-15 165	-15 287	12 533
Итого по разделу III	1300	-14 915	-15 037	12 783
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	989	1 489	12 314
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	0	6 231	10 116
Итого по разделу IV	1400	989	7 720	22 430
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	31 777	38 569	11 135
Кредиторская задолженность	1520	8 469	8 515	10 779
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	0	-	66
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	40 246	47 084	21 980
БАЛАНС	1700	26 320	39 767	57 193

Продолжение Приложения А

Таблица А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО НЧОП «Заслон+»

Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
Выручка	2110	10 415	21 223
Себестоимость продаж	2120	-3 095	-3 531
Валовая прибыль (убыток)	2100	7 320	17 692
Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
Управленческие расходы	2220	-8 912	-20 239
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-1 592	-2 547
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	0	-407
Прочие доходы	2340	10 783	309
Прочие расходы	2350	-8 705	-4 789
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	486	-7 434
Налог на прибыль	2410	-363	-388
в т.ч.:	2411		
текущий налог на прибыль		-363	-388
отложенный налог на прибыль	2412	-	
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	123	-7 822
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	
Совокупный финансовый результат периода	2500	123	-7 822