

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

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

## БАКАЛАВСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение эффективности труда персонала организации (на  
примере ООО «Сегула Технолоджис Раша»)

Студент

Н.А. Спицына

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель, к.э.н.,  
доцент

Т.В. Полякова

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Консультант по  
иностранному языку

О.А. Головач

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Н.А. Спицына.

Тема работы: Повышение эффективности труда персонала организации (на примере ООО «Сегула Технолоджис Раша»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования – провести анализ эффективности труда персонала и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Объект исследования – ООО «Сегула Технолоджис Раша», а предметом исследования – система показателей эффективности труда на предприятии.

Методы исследования – анализ, измерение, экономико-статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В первой главе раскрывается понятие и сущность труда, факторы и резервы повышения эффективности деятельности персонала. Раздел содержит основные направления повышения эффективности деятельности персонала.

Вторая глава посвящена анализу работы предприятия и эффективного использования деятельности персонала в нем, а также содержит таблицы и данные, отражающие результаты деятельности предприятия.

Проанализировав организацию и работу персонала, в третьей главе были разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что данные мероприятия по повышению эффективности использования персонала могут положительно отразиться на дальнейшей работе организации ООО «Сегула Технолоджис Раша».

Структура и объем работы: работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы, состоящего из 22 источников и 3 приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты эффективности труда персонала организации.....	6
1.1 Понятие и сущность эффективности труда персонала организации.....	6
1.2 Показатели оценки эффективности труда персонала организации .....	9
1.3 Методы оценки эффективности труда персонала организации.....	17
2 Анализ эффективности труда персонала в ООО «Сегула Технолоджис Раша» .....	23
2.1 Краткая характеристика организации.....	23
2.2 Оценка эффективности труда персонала в организации .....	27
3 Разработка мероприятий по эффективности труда персонала в ООО «Сегула Технолоджис Раша» .....	39
3.1 Мероприятия, направленные на эффективность труда персонала организации .....	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	45
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	54
Приложение .....	56

## Введение

Проблема эффективности ресурсов, в том числе трудовых, в настоящее время более чем актуальна. Оптимизация финансов большинства компаний ставит целью определение тех ресурсов, которые дадут максимальную отдачу в самом ближайшем будущем. Менеджмент компаний тоже подлежит оценке по критерию эффективности.

В финансовых расчетах эффективность использования любых ресурсов определяется как соотношение вложенных в конкретного сотрудника средств (заработная плата, социальный пакет, затраты на создание рабочего места и т. д.) и получаемой от него отдачи. При этом отдача от каждого сотрудника может быть разной.

Оценка эффективности трудовой деятельности персонала - мощный инструмент на пути повышения производительности труда и конкурентоспособности предприятия в разрезе основного финансового показателя – прибыльности компании.

Таким образом, цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по повышению эффективности персонала на примере ООО «Сегула Технолоджис Раша».

Исходя из поставленной цели для выполнения настоящей работы, были выделены следующие задачи:

1. Изучить информацию об ООО «Сегула Технолоджис Раша» и проанализировать результаты его деятельности;
2. Осуществить анализ понятия труда, а также эффективность труда персонала организации;
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала организации, проведя при этом анализ ее экономической эффективности.

Объектом бакалаврской работы является предприятие ООО «Сегула Технолоджис Раша».

Предметом исследования бакалаврской работы является эффективность труда персонала организации и основных направлений ее повышения.

Информационную основу составили источники монографической литературы, аналитические материалы исследуемого предприятия, а также результаты опроса, проведенного в организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, содержит 15 таблиц, 6 рисунков и 3 приложения. Список литературы включает 22 источника.

Во введении аргументируется актуальность темы исследования, описываются цель и задачи, объект и предмет исследования. Первая глава бакалаврской работы раскрывает понятие и сущность труда, факторы и резервы повышения эффективности деятельности персонала. Глава также содержит основные показатели и методы повышения эффективности деятельности персонала.

Вторая глава посвящена анализу работы ООО «Сегула Технолоджис Раша» и эффективного использования деятельности персонала в нем, а также содержит таблицы и данные, отражающие результаты деятельности предприятия.

В последней, третьей главе, описываются мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ООО «Сегула Технолоджис Раша» и оценивается их эффективность.

Также в заключении бакалаврской работы описываются выводы и результаты по проделанному анализу деятельности предприятия.

# 1 Теоретические аспекты эффективности труда персонала организации

## 1.1 Понятие и сущность эффективности труда персонала организации

Перед тем, как рассматривать понятие эффективности труда, для начала необходимо прояснить, что же такое труд в целом.

Итак, труд - это деятельность человека, в ходе которого он расходует физические и интеллектуальные способности для удовлетворения своих потребностей. Труд можно оценить как показатель результативности. Результативность труда является мерой эффективности трудовой деятельности, которая характеризует достижение цели или запланированных результатов. Но этот показатель не учитывает качество труда, рациональное потребление ресурсов организации и сокращение времени, необходимого для производства продукта или услуги. Более широкое понятие - «эффективность труда», этот показатель характеризует уровень производительности труда с наименьшими затратами на рабочую силу для каждого сотрудника [2].

Чем же является понятие «эффективность труда»? По этому вопросу существуют следующие обобщенные точки зрения (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Обобщенные точки зрения понятия «эффективность труда»

Точка зрения	Определение
Эффективность труда – как характеристика	В этом смысле эффективность труда характеризует использование трудовых ресурсов, одного или нескольких факторов производства, акцентируясь на показателях качества и количества выпускаемой продукции
Эффективность труда – как комплексный показатель	В этом смысле он учитывает производительность и результативность труда, характеризует уровень использования рабочей силы
Эффективность труда – как категория	В этом понимании эффективность труда устанавливает степень достижения той или иной цели, отражает результат взаимодействия производительных сил и производственных отношений

Анализируя данные точки зрения, можно сформулировать определение понятия «эффективность труда» – это категория, характеризующая способность труда производить эффект с применением точного количества трудовых ресурсов или затрат в определенных пределах пространства и времени [3]. Основными особенностями категории «эффективность труда» являются:

1. Категория «эффективность труда» характеризует качественно-количественную сторону труда. Качественная сторона этой категории отражена в ее содержании. Содержанием (сущностью) эффективности труда является способность труда генерировать (производить) эффект. Количественная сторона этой категории заключается в объективной количественной связи таких переменных, как эффект и ресурсы (затраты) труда, которые имеют размер, объем и числовые значения;

2. Необходимым и достаточным условием наличия эффективности труда является определенное количество ресурсов (затрат) труда, с помощью которых он генерирует (производит) эффект. При этом под определенным количеством ресурсов (затрат) труда понимается оптимальное, рациональное и минимальное их количество. Под оптимальным понимается такое количество ресурсов (затрат) труда, при котором достигается максимальный эффект;

3. Эффективность труда достигается в конкретных границах пространства и времени. Эффективность труда в пространстве, т.е. в статике, привязана к определенному ее виду. Изменение эффективности труда в пространстве выявляются анализом ее структуры. Эффективность труда во времени, т.е. в динамике, привязана к определенному моменту (периоду) времени. Изменение эффективности труда во времени выявляются динамическим анализом.

В большинстве учебников по экономике предприятия и труда, в академических словарях и в научных статьях по этой теме понятие «эффективность труда» отождествляется с понятием «производительность

труда». Так, в учебниках по экономике предприятия утверждается, что показателем эффективности труда является его производительность. В большинстве учебников по экономике труда считается, что показателем, который характеризует эффективность использования трудовых ресурсов (использования живого труда) в традиционной (индустриальной) экономике, является показатель производительности труда [4].

Производительность – термин, происходящий от глагола производить. По сути означает способность создавать продукцию, работу, услуги в обмен на использование ресурсов. Производительность труда описывает эффективность, продуктивность какой-либо деятельности, предприятия, устройства. Может также характеризовать эффективность отдельного человека в его личной деятельности, или в качестве сотрудника компании [13].

Такое определение категории «эффективность труда» позволяет сформулировать однозначный критерий экономической эффективности и построить систему показателей эффективности труда, которые могут быть использованы в практической деятельности управления трудом.

Основополагающим компонентом эффективной работы предприятия – это анализ численности работников организации. Анализ численности работников помогает определить степень обоснованности бизнес-плана по различным критериям: численности и составу рабочей силы, статьям экономии и расходов на ее содержание, а также целесообразность расстановки штатных единиц [5]. В процессе такого анализа необходимы следующие действия:

- 1) Определение показателей, с помощью которых характеризуется эффективность использования трудовых ресурсов предприятия за отчетный и базисный периоды;
- 2) Определение и расчет динамики изменений показателей эффективности использования труда за предыдущие периоды;



3) Разработка мероприятий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Из чего можно заключить, что при исследовании и управлении рабочей силой необходимо обладать соответствующими знаниями методик анализа состояния эффективности использования рабочей силы [19]. Для того, чтобы проанализировать эффективное управление труда персонала организации необходимо понимать какие именно показатели характеризуют состояние и эффективность использования.

## 1.2 Показатели оценки эффективности труда персонала организации

Каждое предприятие стремится к росту прибыли, расширению и подтверждению своего статуса. И здесь важно правильно подойти к выбору показателей оценки эффективности персонала, чтобы понимать, как строить стратегию развития предприятия.

Эффективность использования персонала или управление персоналом - важный показатель успешности работы HR-службы. Создавая программы лояльности персонала, оценивая риски предприятия в разделе человеческих ресурсов, необходимо включить в программы расчет показателей эффективности работы персонала. Таким образом, отчеты по работе станут четким описанием результатов работы по определенному процессу [14].

Выделяют следующие основные показатели эффективности использования персонала:

- затраты на программы и направления развития службы управления персоналом, переложенные в цифры на одного сотрудника;
- оценка влияния программы на успешную работу одного сотрудника и предприятия в целом, где сравниваются цифры за несколько

лет (норма выработки на одного работника, показатели продаж, качество продукции);

- дополнительные показатели эффективности управления — это срывы работ (простои) вне плана, текучесть кадров.

Современный подход в управлении персоналом — это фокусировка на системе мотивации сотрудников. Это должна быть прозрачная формула оценки труда, понимаемая сотрудником и его руководителем. Показатели эффективности персонала строятся на таких показателях, как объем, качество и сроки выполнения работ [17].

Требования к показателям эффективности персонала подбираются в зависимости от того, какие задачи выполнялись и для какого сотрудника (сфера деятельности, соответствие занимаемой должности и должностным обязанностям). Этот момент важен, т. к. показатели менеджера по продажам измеримы выполнением плана продаж, труд рабочего производства оценивается объемом выработки, у сотрудников офиса же нет конкретно измеримого результата, поэтому показатели эффективности для них будут строиться по-другому. Не стоит забывать и о критериях оценки эффективности управленческих задач.

Каждый показатель можно ранжировать по шкале. Такой подход можно назвать экономическим, он дает возможность оценить баланс доходов и расходов предприятия [16].

Экономические показатели эффективности персонала — это:

- объем выполняемых работ (производительность) — оценивается объемом реализации или прибыли на одного работника, динамика процесса;
- качество предоставляемой услуги — количество брака, возврата продукции или услуги;
- сроки выполнения работ — в рамках плана, сверх плана, с задержкой;
- затраты на содержание персонала: общие затраты на персонал за период и на одного работника;

- доля затрат в объеме прибыли за период.
- показатели эффективности использования персонала: это затраты на управление персоналом и оценка эффективности отдельных направлений и в целом программ на деятельности организации в целом и на одного работника в частности.

Тем не менее, нужно брать в расчет и социальную шкалу оценки, где важным становится соотношение интереса работника системе мотивации. И здесь появляются следующие показатели:

1. Психологический климат в коллективе: оценка отношений между линейным персоналом и начальником, оценка отношений в коллективе;

2. Оценка лояльности: насколько близко соотносятся общие цели предприятия личным целям сотрудника; динамика текучести кадров; оценка конфликтности и способы выхода из конфликтов в коллективе; есть ли претензии у работников, какого они рода (жалобы конструктивные и неконструктивные); временная нетрудоспособности сотрудника за период.

Значительными показателями, отражающими состояние трудовых ресурсов и сказывающимися на эффективности их использования, являются коэффициенты оборота по приему, увольнению и текучести кадров [6].

Коэффициент оборота по приему находится как отношение числа принятых на работу к среднесписочной численности работников предприятия (формула 1.1).

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{р.пр.}}{Ч_{сп.}}, \quad (1.1)$$

где  $Ч_{р.пр.}$  - количество работников, принятых на предприятие за отчетный период;

$Ч_{сп.}$  - среднесписочная численность работников на предприятии.

Данный коэффициент показывает число работников, принятых на работу за отчетный период и считается положительным только в том случае, если произошло расширение объема производства.

Следующий коэффициент прямо пропорционален вышеуказанному.

Коэффициент оборота по увольнению ( $K_{об.ув.}$ ) - это отношение числа уволенных работников ( $Ч_{р.ув.}$ ) за отчетный период к среднесписочному числу сотрудников предприятия ( $Ч_{сп.}$ ) и рассчитывается по формуле 1.2:

$$K_{об.ув.} = \frac{Ч_{р.ув.}}{Ч_{сп.}}, \quad (1.2)$$

Данный коэффициент показывает количество уволенных работников по различным причинам за определенный период времени. Его рост возможен при плохой организации труда, низкой оплаты труда и т.д.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается отношением числа уволенных к среднесписочному числу работников предприятия (формула 1.3).

$$K_{тек.} = \frac{Тек.кадр.}{Ч_{сп.}}, \quad (1.3)$$

где Тек.кадр.- число работников предприятия, уволенных за нарушение трудовой дисциплины или по собственному желанию.

Коэффициент текучести до 5% – это показатель естественного обновления коллектива, за счет которого происходит полезное обновление коллектива, вносятся какие-то новшества, получается не привычный для компании опыт. Для производственных предприятий этот показатель может достигать 10-15%. Если коэффициент превышает норму, то это сигнал неблагополучия и необходимости принятия мер, расследования причин увольнений. Большое число уходов с предприятия влияет не только на уходящих, но и на тех, кто остается [8].

Текучесть персонала – одна из ключевых проблем любой организации. Она может оказывать негативное влияние на работу компании, так как влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности деятельности коллектива, затрудняя формирование его корпоративного духа.

Этот процесс в значительной степени зависит от кадровой политики: процедур по адаптации, обучению, продвижению работников; психологического климата в коллективе.

Текучесть может быть внутриорганизационной, связанной с перемещением внутри организации, например, из одного филиала компании в другой, и внешней, связанной с перемещением персонала между организациями, отраслями [5].

Также можно выделить еще две разновидности текучности персонала: физическую (фактическую), связанную с уходом работников из организации в силу различных причин, и психологическую (скрытую), связанную с тем, что работники, формально оставаясь в организации, на практике выключаются из ее организационной деятельности [4].

При увеличении значений вышеописанных коэффициентов происходит негативное влияние на производительность труда и качество производимой продукции.

Понятие производительности труда применяется в тех случаях, когда необходимо оценить реальную эффективность работы того или иного сотрудника в рамках конкретной организации. В общем случае под ней принято понимать объем продукции, выработанной специалистом в единицу времени. Тем не менее, такое понимание в большинстве случаев представляется слишком упрощенным и не позволяет реально оценить, является ли тот или иной результат труда достаточным в условиях текущей ситуации. В этой связи для учета всех фактически действующих факторов этот параметр оценивается через ряд специальных методов измерения производительности труда.

Показатель выработки применяется для оценки результативности труда конкретного работника. На практике применяются два основных варианта расчета указанного параметра:

- определение величины выработки на основании количества сотрудников, задействованных в осуществлении производственного процесса.

Общая формула для расчета выработки в этом случае будет выглядеть следующим образом (формула 1.4):

$$B = \frac{Q}{Ч}, \quad (1.4)$$

Где выработка (B) равна объему выполненной работы (Q), разделенному на количество сотрудников, участвовавших в ее выполнении (Ч).

- определение величины выработки на основании объема временных затрат на производство данного количества продукции формула (1.5):

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.5)$$

В этом случае выработка (B) равняется объему выполненной работы (Q), разделенному на объем затрат рабочего времени сотрудника.

Также одним из значительных показателей является трудоемкость.

Фактически показатель трудоемкости по своему смыслу является обратным по отношению к выработке.

Он представляет собой объем временных затрат, осуществленных конкретным работником для производства единицы продукции. При этом как и показатель выработки, трудоемкость может рассчитываться на базе одного из двух параметров — количества сотрудников, принимающих участие в производственном процессе, и затрат времени на выпуск одной единицы товара.

Конкретная формула, применяемая для расчета данного показателя, для каждого из этих подходов выглядит следующим образом:

- для расчета на базе количества задействованного персонала (формула 1.6):

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (1.6)$$

Где T - количество работников, участвующих в процессе производства,  
Q - объем выпущенной продукции;

- для расчета на базе объема затраченного времени (формула 1.7):

$$T_p = \frac{T}{\text{Ч}}, \quad (1.7)$$

В данном случае трудоемкость равна количеству потраченных рабочих часов (T), разделенному на количество единиц произведенного товара (Ч).

Индекс производительности труда представляет собой динамический параметр, который отражает темп изменения производительности работы конкретного сотрудника в течение определенного промежутка времени.

Как и предыдущие рассмотренные показатели, он может рассчитываться двумя способами:

- первый способ расчета — с учетом выработки в течение рассматриваемого периода (формула 1.8):

$$\Delta ПТ = \left[ \frac{B_0 - B_б}{B_б} \right] \cdot 100\%, \quad (1.8)$$

Здесь темп изменения производительности рассчитывается как разность между объемом выработки в течение отчетного (B<sub>0</sub>) и базисного периодов (B<sub>б</sub>), разделенная на выработку в течение базисного периода и умноженная на 100%.

- второй способ расчета основывается на учете трудоемкости производственного процесса (формула 1.9):

$$\Delta ПТ = \left[ \frac{T_{рo} - T_{рб}}{T_{рб}} \right] \cdot 100\%, \quad (1.9)$$

В данном случае индекс производительности труда находят как разность между трудоемкостью выпускаемой продукции в отчетном периоде и этим же показателем в базисном периоде, деленную на трудоемкость в базисном периоде и умноженную на 100%.

Данные показатели необходимы для того, чтобы произвести оценку производительности труда персонала конкретного предприятия [6].

Перечисленные показатели используются в целях нормирования труда работников. Основная задача при выполнении этой работы — сформировать реалистичную систему плановых показателей работы, которая должна одновременно отвечать двум критериям:

- учитывать фактические возможности работников при выработке продукции;
- обеспечивать возможность стимулирования работников к достижению более высоких производственных показателей, то есть повышению производительности труда.

Грамотное нормирование труда позволяет решить множество актуальных задач предприятия — от сокращения производственных затрат до эффективного планирования численности персонала организации и снижения его текучести.

Задача повышения производительности труда в компании — это не просто формальность. Ее решение влечет за собой серьезные преимущества для предприятия, включая:

- определение и минимизацию воздействия источников нерациональных потерь рабочего времени;



- определение и расширение применения наиболее эффективных способов и методов выполнения конкретных трудовых операций;
- выявление возможностей по оптимизации загрузки персонала, в том числе посредством частичного совмещения выполняемых функций;
- установление порядка перераспределения работ в случае возникновения пиковых нагрузок.

Стратегической задачей, стоящей перед любой компанией, является повышение производительности труда сотрудников, получение от них максимальной отдачи. Для коммерческого предприятия это означает увеличение прибыли, для некоммерческого – повышение эффективности его деятельности, быстрее достижение тех целей, которые перед ним поставлены.

Повышение производительности труда напрямую связано с заинтересованностью сотрудников в своем труде и его результатах, с тем, насколько высока его мотивированность на производительный труд.

На языке цифр можно понять, какова эффективность работы сотрудника и персонала в целом, соответствует ли стоимость конкретного сотрудника прибыли предприятия за период. Это покажет, есть ли связь между повышением стоимости работника (ростом зарплаты) и его производительностью.

### 1.3 Методы оценки эффективности труда персонала организации

Методы оценки эффективности сотрудников используются менеджерами по работе с персоналом с административной, мотивационной и информационной целью. Проводимые работы позволяют получить необходимую информацию, помогающую в дальнейшем улучшить систему управления, решить ряд вопросов, связанных с перемещением, обучением и вознаграждением.

Основные цели системы оценки эффективности работы персонала:

- оценка, применяемая с административной целью, позволяет принять решение о повышении, понижении в должности, увольнении или обучении сотрудников. На основе полученной оценки разрабатывается методика дальнейших действий;

- оценка с информационной целью позволяет получить достоверные сведения о специалисте. Чтобы менеджеру по работе с персоналом принять правильное решение о целесообразности и эффективности дальнейшей деятельности, необходимо изначально оценить качество выполняемой сотрудником работы;

- мотивационная цель оценки направлена на разработку системы поощрений, стимулирующих выплат. Если сотрудник трудится с максимальной отдачей, успешно справляется с поставленными задачами, имеет соответствующий уровень квалификации, дальнейшие управленческие решения направлены на повышение заработной платы, проведение дополнительных выплат мотивирующего характера.

Основные задачи оценки эффективности работы персонала организации:

- оценить потенциальные возможности сотрудников, чтобы продвинуть их на вышестоящие должности;

- снизить риск выдвижения на повышение некомпетентных специалистов;

- определить необходимое количество затрат на повышение квалификации, обучение, переподготовку;

- повысить трудовую мотивацию сотрудников;

- организовать систему обратной связи методом обсуждения качества выполняемой работы;

- разработать действенные методики и программы обучения.

Основная работа по оценке возложена на линейных руководителей и специалистов службы управления. При использовании особых методик к мероприятиям по проведению оценки привлекают работников, независимых экспертов из специализированных центров. При этом формальными субъектами оценки, которым доверено право принимать управленческие решения, остаются руководители и сотрудники служб управления персоналом [7].

При оценке качества и эффективности работы персонала учитываются профессионализм, исполнительность сотрудников, умение использовать современные технологии и методики производственных процессов, изучается уровень потенциальных возможностей с целью проведения ротации. А также проводится анализ эффективности не только трудовой деятельности, но и деловых, личностных качеств, влияющих на качество итогового результата.

Методики и системы, помогающие определить эффективность, рационально разрабатывать с учетом специфики деятельности организации представлены в таблице 1.2. Все системы имеют свои достоинства и недостатки, но комплексный подход к оценке эффективности персонала поможет получить достоверные результаты [18].

Таблица 1.2 - Методики, определяющие эффективность персонала

Название метода	Характеристика метода
Качественные	При использовании не учитываются количественные показатели (описательный метод, метод групповой дискуссии и т.д.)
Количественные	Все результаты фиксируются в числах, помогающих провести сравнительный анализ деятельности сотрудников, выполняющих одинаковые трудовые функции (метод рангового порядка, балльный, метод парных сравнений и т.д.)
Комбинированные	Учитывают количество, качество, другие показатели эффективности (тестирование, метод стимулирующих оценок, метод группировки работников и т.д.)

Критерии оценки эффективности работы персонала зависят от применяемых методик:

- анкетирование - сотрудник заполняет анкету с набором соответствующих вопросов. На основании результатов анализируют наличие или отсутствие соответствующих черт;
- описательный метод - описываются черты характера, деловых и личностных качеств, помогающих эффективно выполнять трудовые обязанности;
- попарное сравнение - сравнивают сотрудников, выполняющих одинаковые трудовые обязанности. На основании этого устанавливают критерии эффективности по рейтингу в парах;
- рейтинг - сотрудников проверяют на соответствие занимаемой должности. На основании списка функций происходит детальное изучение работы определенного сотрудника. По семибальной шкале выставляется оценка. 7 – это максимальная степень эффективности, 1 – низкая;
- поведенческий анализ - оценивают деловые качества с учетом поведения в стандартных и экстремальных ситуациях. На основании базовых критериев, которые применяются в соответствующей организации, выставляют оценку за каждый пример в рубрике. Затем баллы суммируются;
- «360 градусов» - сотрудника оценивает непосредственный руководитель и коллеги или подчиненные. Всем предлагают заполнить специальные бланки. Вся процедура проводится анонимно. Затем полученные результаты обрабатывают и анализируют.

Также, в настоящее время, существуют методы оценки эффективности сотрудников с учетом их потенциала [20]:

- тесты на профпригодность и общие тесты для оценки способностей - сотрудники заполняют тест, анализ результатов проводят с учетом сравнения установленных критериев с полученными показателями;

- биографические тесты - чаще применяются при найме. Стоит учитывать, что эффективность работы будущего специалиста рационально определять на начальном этапе, когда с соискателями проводится работа по определению подходящих кандидатов;

- нетрадиционные методы основаны на психоанализе - при проведении работ по определению эффективности и анализе полученных результатов приглашают штатного психолога или специалиста в данной области из специализированных центров.

Как правило, оценка качества и эффективности работы персонала проводится с определенной периодичностью. Систематическое изменение требований к производственному процессу, смена технологий, оборудование предполагает проведение повторных работ, направленных на учет эффективности и качества работы персонала [21].

Специалисты по работе с кадрами обязаны учитывать, что применение одних и тех же методик снижает результативность таких работ. Критерии, применяемые один или два года назад, могут существенно измениться. К качеству и количеству предъявляются новые требования.

Ежегодный пересмотр методов оценки эффективности работы персонала рекомендован при изменении технологического процесса. Следует учитывать и специфику индивидуального подхода к каждому сотруднику. Если специалист работает в организации на протяжении пяти лет, повторное тестирование с использованием одних и тех же вопросов приведет к получению заученных вариантов ответов.

Для работников, которые прошли процесс адаптации, можно использовать методики проверки, разработанные ранее. А для постоянных сотрудников способы анализа деятельности должны проходить систематический пересмотр. При разработке новых методов стоит учитывать современные требования, по которым оценивают эффективность работы специалистов соответствующего звена [22].

Методы оценки эффективности сотрудников следует чередовать с программами аттестации. Периодичность проведения таких работ закрепляют в локальных нормативных актах организации. О проведении оценки или аттестации сотрудников предупреждают заранее. Вся процедура проводится в нескольких этапов с последующим оглашением полученных результатов. На основании проведенных работ следуют административные управленческие решения о ротации, обучении, премировании, увольнении.

Качественные, количественные и комбинированные методики позволяют получить достоверные результаты и оценить всех сотрудников. Благодаря данным методикам можно понять, кто действительно работает эффективно и продуктивно, а кто не затрачивает таких же усилий во время трудового процесса.

## 2 Анализ эффективности труда персонала в ООО «Сегула Технолджис Раша»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Сегула Технолджис Раша» является юридическим лицом - коммерческой организации. Соответственно целью деятельности данной организации является получение прибыли.

Компания ООО «Сегула Технолджис Раша» была основана в июне 2010 года. На сегодняшний день компания имеет 4 представительства в таких городах России, как Москва, Тольятти, Калуга, Людиново (Калужская область). В скором времени планируется открытие представительства в Санкт-Петербурге [10].

Тремя основными отраслями специализации компании являются авиастроение, машиностроение, железнодорожное строительство.

Предлагается рассмотреть подробное описание направлений деятельности компании, чтобы лучшим образом понять сферу деятельности ООО «Сегула Технолджис Раша»:

**Авиастроение:** проектирование, расчет и производство элементов силовой конструкции фюзеляжа, крыла, вертикального и горизонтального оперения; проектирование и расчет электромеханических преобразователей энергии (генераторы, двигатели, электромагнитные и фрикционные муфты и переключатели).

**Автомобилестроение:** проектирование, производство и проверка на прочность кузова, интерьеров, главных и вторичных элементов конструкции, выполненных из композитных материалов; разработку конструктивных решений отдельных компонентов интерьера и экстерьера посредством прямого взаимодействия с поставщиками компонентов.

Железнодорожный транспорт: системное проектирование, проектирование объектов железнодорожного транспорта, проведение анализа и расчетов, планирование и управление проектами, проектирование и управление ИТ-системами.

ООО «Сегула Технолоджис Раша» входит в Группу компаний «Сегула Технолоджис», которая насчитывает 10000 сотрудников в 24 странах мира (Франции, Испании, Италии, Португалии, Германии, Нидерландах, Швеции, Великобритании, России, Словакии, Румынии, Тунисе, Марокко, США, Мексике, Бразилии, Аргентине, Индии и Китае).

Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в «Сегула Технолоджис Раша» составляет в 2017 году 51 человек (приложение А). Для того, чтобы оценить кадровый состав, необходимо провести анализ его структуры, что даст возможность определить наличие кадров и дать их общую характеристику.

Также, для начала, необходимо рассмотреть организационную структуру управления в ООО «Сегула Технолоджис Раша». Она представлена в приложении Б. Организационная структура строится исходя из рода деятельности предприятия и включает в себя все подразделения, задействованные в обеспечении его функционирования. Она представляет собой список подразделений, которые составляют отделы и службы, аппарат управления и контроля за ходом выполнения задач. Также она показывает каналы взаимодействия и связи, подчиненности всех частей во внутренних коммуникациях, демонстрирует иерархию отношений и источники централизованного руководства экономическим формированием.

Анализ организационной структуры позволяет отнести ее к типу линейно – функциональных структур управления, руководство осуществляет Генеральный директор, который имеет в подчинении руководителей проектов, помощника, главного бухгалтера, менеджера по подбору персонала и менеджера по персоналу и кадровому учету. Основной производственный персонал – это ведущие инженеры, старшие и прочие инженеры. Такие



работники, как главный бухгалтер, помощник генерального директора, менеджеры по персоналу и кадровому учету относятся к категории специалистов.

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Сегула Технолоджис Раша» проведен и представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Сегула Технолоджис Раша» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. изменение		Темп роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1. Выручка от продажи <sup>1</sup> , тыс.руб.	141126	195507	168060	54381	-27447	138,53	85,96
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	76621	109210	89266	32589	-19944	142,53	81,74
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	64505	86297	78794	21792	-7503	133,78	91,31
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	28758	40016	36803	11258	-3213	139,15	91,97
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	35747	46281	41991	10534	-4290	129,47	90,73
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	13897	20453	29005	6556	8552	147,18	141,81
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	771	1296	781	525	-515	168,09	60,26
9. Численность работающих, чел.	48	52	51	4	-1	108,33	98,08
в т.ч рабочих, чел.							
10. Фонд оплаты труда <sup>3</sup> , тыс. руб.	3120	3744	4080	624	336	120,00	108,97
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	2940,13	3759,75	3295,29	819,62	-464,46	127,88	87,65
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	65	72	80	7	8	110,77	111,11
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	9,85	10,46	17,26	0,61	6,80	106,24	164,97
14. Затраты на руб. товарной продукции (2/1)	0,5	0,6	0,5	0,0	0,0	102,89	95,09

Из данной таблицы видно, что деятельность организации ООО «Сегула Технолджис Раша» не совсем стабильна, так как бывают большие спады и также резкий рост в многих показателях, но, несмотря на это, можно утверждать о достаточно успешной работе предприятия.

Так, выручка от продаж в 2016 году составила 195507 тыс. руб., что на 54381 тыс. руб. больше, чем в 2015 году. А в 2017 году, выручка снизилась на 27447 тыс. руб. На снижение данного показателя сказалось снижение себестоимости продаж.

Темпы роста себестоимости продаж в 2016 году увеличились на 42,53% (32589 тыс. руб.). А в 2017 году себестоимость продаж снизилась на 19944 руб. Это произошло, потому что организация автоматизировала свою деятельность, из-за чего последовало уменьшение количества брака и совершенствование качества продукции в целом.

В 2016 году произошло увеличение чистой прибыли на 47,18% (20453 тыс. руб.), а в 2017 году относительно 2016 года она увеличилась на 41,81% (29005 тыс. руб.).

Прибыль от продаж в 2016 г. относительно 2015 г. увеличилась на 10534 тыс. руб., а в 2017 г. снова уменьшилась на 4290 тыс. руб., и составила 41991 тыс. руб.

Стоимость основных средств за 2016 год также возросла на 68,09% (или 525 тыс. руб.). Но в 2017 году снизилась на 515 тыс. руб.

Далее необходимо проанализировать движение уровня рентабельности. Динамика показателей уровня рентабельности представлена на рисунке 2.1.

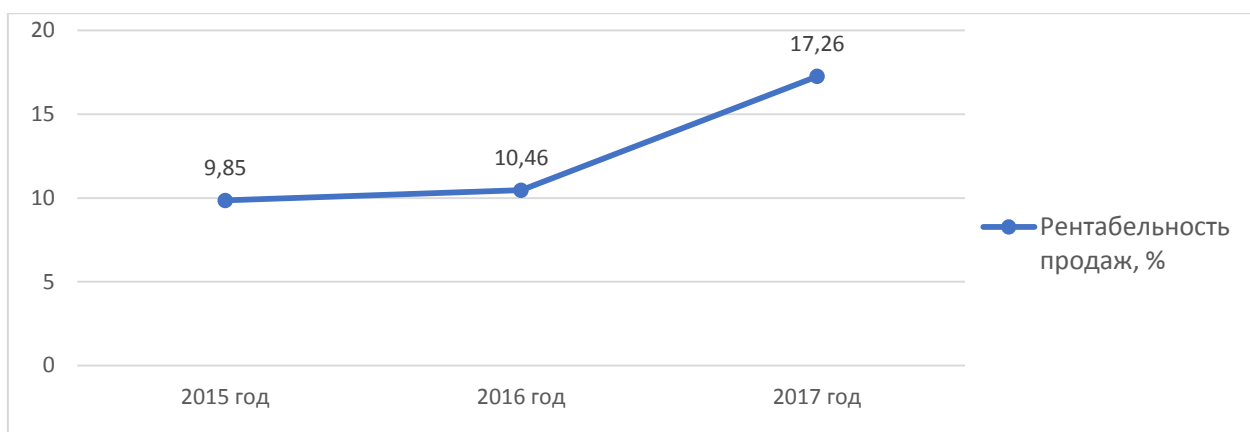


Рисунок 2.1 - Динамика показателей уровня рентабельности продаж

Динамика показывает, что в 2016 году рентабельность продаж составила 10,46%, что больше показателя 2015 года на 0,61%, в 2017 году рентабельность продаж выросла на 6,8% и составила 17,26%.

В 2016 году относительно 2015 года производительность труда увеличилась на 819,62 тыс. руб. или на 27,88%, в 2017 году производительность труда снизилась на 464,46 тыс.руб. или на 12,35%. Что может означать нерациональное использование трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в период 2015-2017 гг. деятельность ООО «Сегула Технолоджис Раша» была стабильной, что привело к ее прибыльности и рентабельности.

## 2.2 Оценка эффективности труда персонала в организации

Во время анализа эффективности труда персонала оцениваются: обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и движение рабочей силы; анализ производительности труда, а также оценка систем мотивации, существующих на предприятии.

Эффективность труда подразумевает под собой совокупную результативность трудовой деятельности сотрудника. Она показывает соотношение приобретенного полезного результата и объема затраченных ресурсов.

Основная цель повышения эффективности труда персонала – это обеспечение эффективного выполнения работы в определенные сроки с полностью использованным рабочим временем, использованием подходящих методов труда, а также созданием комфортных условий труда для сотрудников ООО «Сегула Технолджис Раша», обеспечивающих продолжительное сохранение работоспособности человека.

В процессе анализа были применены данные статистического учета за 2015-2017 годы. Динамика обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Сегула Технолджис Раша» за 2015-2017 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность			Отклонения 2017 от			
	2015 факт	2016 факт	2017 факт	2015 г.		2016 г.	
				чел.+;-	% роста	чел.+;-	% роста
Руководство	6	8	8	2	133,33	2	133,33
Специалисты	4	4	4	-	-	-	-
Основной производственный персонал	38	40	39	1	102,63	-1	97,5
Всего работников	48	52	51	3	106,25	-1	98,08

Анализируя данные из таблицы 2.2, можно увидеть, что в течение анализируемого периода был прирост в численности руководства, при том, что количество специалистов оставалось неизменным и составляло 4 человека.

Также данные таблицы 2.2 показывают, что общее увеличение численности в целом за период составляет 3 человека, или 6,25%. В

категории руководства наблюдается увеличение общей численности на 2 чел. или 33,3%. Также изменению подверглась категория основного производственного персонала, в ней общее увеличение численности составило всего 1 человек или 2,63%.

Таким образом, предприятие ООО «Сегула Технолоджис Раша» обеспечено трудовыми ресурсами различных категорий, это обусловлено ростом количества проектов в 2016 году. Структура компании – это упорядоченные и связанные между собой элементы в совокупности. Отношения между ними – устойчивые, обеспечивающие функционирование и развитие компонентов как единой структуры.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо представить динамику изменений в структуре персонала ООО «Сегула Технолоджис Раша» за период 2015-2017 гг. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Структура персонала по категориям работников, %

Показатель	Структура численности, %			Отклонения 2017 года	
	2015	2016	2017	От 2015 г.	От 2016 г.
Всего работников	100	100	100	-	-
Руководство	12,5	15,4	15,7	3,2	0,3
Специалисты	8,3	7,7	7,8	-0,5	0,1
Основной производственный персонал	79,2	76,9	76,5	-2,7	-0,4

Как следует из таблицы 2.3, структура численности работающих по категориям в течение анализируемого периода подверглась незначительным изменениям.

Можно увидеть, что наибольший удельный вес приходится на категорию основного производственного персонала, причем доля во все годы варьируется на уровне 76-79%, наблюдаются незначительные колебания. Колебания во всех группах незначительны, что связано с несущественным общим изменением численности персонала. Удельный вес специалистов незначительно отклоняется от 8%, руководителей – от 15%.

Изменение структуры численности персонала представлено на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Динамика структуры численности работников в период 2015 - 2017 гг.

Исходя из рисунка 2.2, можно увидеть снижение удельного веса численности основного производственного персонала, которое происходит в течение всего анализируемого периода и в 2017 году структура численности ОПП составляет 76,5%, что на 2,7% ниже, чем в 2015 году. Но, при этом, удельный вес руководителей увеличился на 3,2%, при этом число работающих специалистов снизилось на 0,5%.

Рост удельного веса основного производственного персонала в общей структуре персонала ООО «Сегула Технолоджис Раша» можно объяснить тем, что в 2016 году произошло увеличение проектов, находящихся в разработке, посредством чего был привлечен новый персонал.

Данные о движении рабочей силы на предприятии ООО «Сегула Технолоджис Раша» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Движение кадров на предприятии ООО «Сегула Технолоджис Раша» в период 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	48	52	51
Число уволившихся с работы, чел. В том числе:	6	8	7
- уволившиеся по собственному желанию	6	7	7
- за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-
Число принятых на работу, чел.	10	7	9
Число постоянно работающих, чел.	42	44	44
Коэффициент стабильности	0,87	0,84	0,86
Коэффициент текучести	0,12	0,13	0,14
Коэффициент оборота по приему	0,21	0,13	0,18
Коэффициент оборота по выбытию	0,12	0,15	0,14

Как показывают данные таблицы 2.4, стабильно работающих на предприятии за последний год – 44 человека, это может означать оптимальные условия труда в организации. Коэффициент стабильности достаточно высокий – 0,86, коэффициент текучести за анализируемый период постепенно увеличился до 0,14. Коэффициенты по выбытию и приему – 0,14 и 0,18 соответственно.

Динамика коэффициентов движения кадров на предприятии ООО «Сегула Технолоджис Раша» представлена на рисунке 2.3.

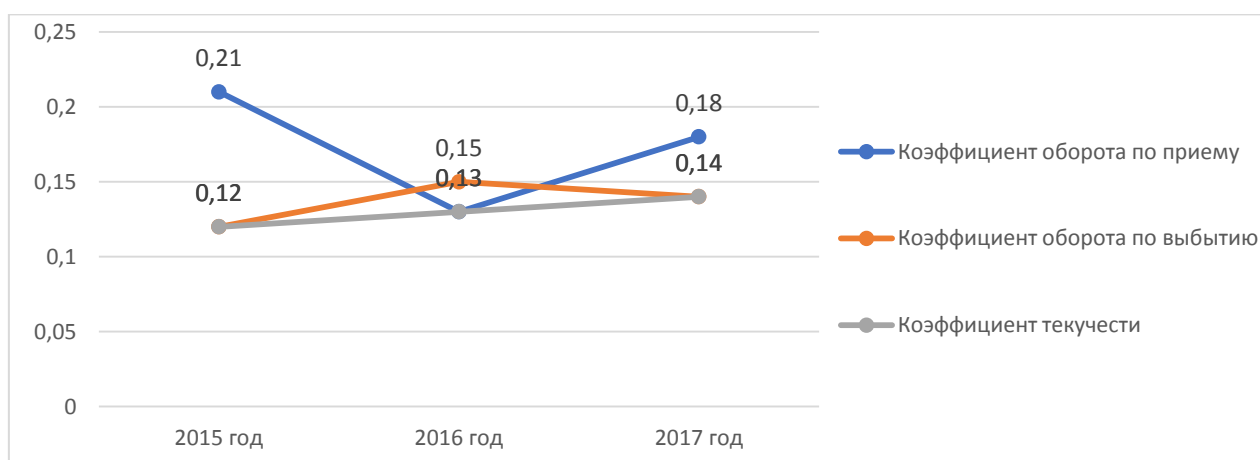


Рисунок 2.3 - Динамика коэффициентов движения кадров на предприятии ООО «Сегула Технолоджис Раша»

Коэффициент текучести имеет направление в сторону роста с 0,12 в 2015 году до 0,14 в 2017 году, что указывает на то, что сотрудников не устраивают условия труда. За три года на предприятие принято 27 сотрудников, уволено – 21, из них один за нарушение трудовой дисциплин.

Характеризуя кадровый состав, можно говорить о весьма благоприятной ситуации в ООО «Сегула Технолоджис Раша», что подтверждает эффективную кадровую политику, однако, в рамках ВКР необходимо проанализировать, по каким причинам чаще всего увольняются сотрудники для того, чтобы выявить, какие проблемы существуют в данной области.

При оценке эффективности труда персонала ООО «Сегула Технолоджис Раша» необходимо обратить внимание на уровень мотивации сотрудников данной организации. Проведя анализ движения кадров за 2015-2017 годы, было выявлено, что больше всего работников уволилось в 2017 году. Чтобы выявить причины этого, необходимо определить, почему люди увольняются. Для этого, был проведен анкетный опрос, который позволил выявить допустимые причины увольнений и мотивационные компоненты сотрудников.

Вопросы анкеты включали в себя опрос по 8 основным направлениям:

- причины ухода,
- возможные занятия после увольнения,
- оценка пребывания в «Сегула Технолоджис Раша»,
- удовлетворенность уровнем оплаты труда,
- наличие нарушений,
- социально – психологический климат,
- отношения с руководством,
- социальная удовлетворенность.

Вопросы анкеты закрытые, то есть работникам предлагалось 6 вопросов, где необходимо было выбрать подходящую степень



удовлетворенности и несколько дополнительных вопросов. Анкета приведена в приложении В бакалаврской работы. Основанием для заполнения критериев послужили наиболее часто выбираемые ответы анкеты по разным вопросам.

В таблице 2.5 приведены результаты анкетирования.

Таблица 2.5 – Причины увольнений по результатам анкетирования

Показатель	2015	2016	2017	Итого
Среднесписочная численность персонала, чел.	48	52	51	-
Число выбывших сотрудников, в т.ч.:	6	8	7	21
- уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-	1
- число уволившихся с работы по собственному желанию, чел.:	6	7	7	20
Не удовлетворен уровнем оплаты труда	2	0	3	5
Неудобный график работы, частые командировки	1	2	-	3
Найдено новое место работы, меньшая нагрузка при незначительном изменении заработной платы	1	2	1	4
Конфликт с руководством, тяжелая атмосфера в коллективе	-	1	-	1
Отсутствуют перспективы в карьерном росте, не повышается квалификация	2	2	3	7

Таблица 2.5 показывает, что чаще всего сотрудники принимали решения уволиться из-за отсутствия перспектив карьерного роста, повышения квалификации и неподходящего уровня оплаты труда. Также отмечено, что некоторых сотрудников не устраивал график работы и частые командировки. Многие из сотрудников переходили в другие организации из-за меньшей загруженности при почти неизменной заработной плате.

На рисунке 2.4 наглядно показано общее количество работников в процентном соотношении по причинам увольнений в период 2015-2017 г.г.

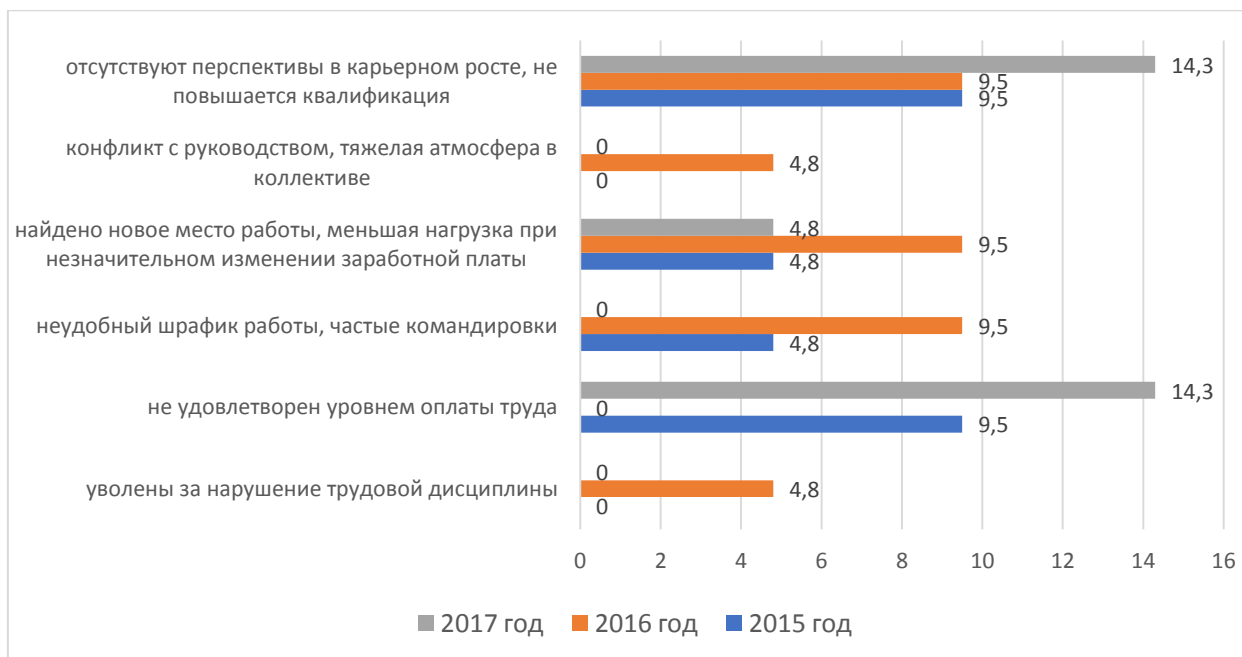


Рисунок 2.4 – Причины увольнений работников, %

Данный рисунок показывает, что наибольшая процентная доля (14,3%) относится к причине отсутствия перспективы в карьерном росте и повышения квалификации, а также неудовлетворением уровнем оплаты труда.

Чтобы исправить ситуацию и повысить заинтересованность сотрудников, необходимо разработать систему мотивации, с помощью которой сотрудники сами будут контролировать свою оплату труда при выполнении определённых показателей.

Таким образом, при выборе методов мотивации основного производственного персонала, руководителей и специалистов нужно обращать внимание на создание условий, которые в дальнейшем будут мотивировать на достижение результатов, создание коллективизма с духом сотрудничества и возможность совершенствования содержания работы.

Что касается производительности труда, то благодаря сравнению с показателями за установленный период можно проследить динамику увеличения или уменьшения и выявить возможные проблемы с производительностью в отдельных секторах производства на предприятии,

также анализируя данные, можно определить природу факторов, которые отрицательно влияют на качество работы.

Для чего проводится анализ производительности труда на предприятии:

1. Выявить реальный уровень производительности труда на предприятии и его изменение по сравнению с базисным периодом;
2. Разработать мероприятия, которые позволили бы выявить внутренние резервы производительности труда на предприятии и роста производства за счет более рационального использования рабочей силы.

Грамотно выстроенная, непрерывно улучшающаяся производственная структура предприятия способствует пропорциональному соотношению всех отделов, улучшению технико-экономических показателей: уровней специализации, бесперебойности процесса производства, ритмичности создания и реализации продуктов, более производительной трудовой деятельности, улучшению качества товаров, размера неоконченного производства и нормируемых оборотных средств, соотношению количества персонала, занятого в управлении и на производстве, целесообразности использования рабочих и денежных ресурсов [7].

Теоретические основы повышения производительности труда необходимо реализовывать на практике. Для этого воспользуемся формулами, описанными в главе 1.2, а расчеты представим в таблице 2.6.

Из таблицы 2.6 видно, что производительность труда в ООО «Сегула Технолоджис Раша» с каждым годом снижается. Так, если показатель выработки в 2015 году составлял 17784 шт., то на 2017 год этот же показатель составляет всего 13832 шт. Соответственно и индекс производительности труда отрицательный, значительно всего это отразилось в 2017 году (-12,5%).

Таблица 2.6 – Расчет показателей производительности труда ООО «Сегула Технолоджис Раша» за 2015-2017 гг.

Год	Показатель	
	Выработка: $B = \frac{Q}{\text{Ч}}$ Где Q - объем выполненной работы, Ч - количество сотрудников, участвовавших в ее выполнении.	Индекс производительности труда: $\Delta\text{ПТ} = \left[ \frac{B_0 - B_6}{B_6} \right] \cdot 100\%$ Где B <sub>0</sub> , B <sub>6</sub> – выработка на отчетный и базисный периоды
2015	$B = \frac{675792}{38} = 17784$	$\Delta\text{ПТ} = \left[ \frac{17784 - 18742}{18742} \right] \cdot 100\% = -5,11\%$
2016	$B = \frac{632320}{40} = 15808$	$\Delta\text{ПТ} = \left[ \frac{15808 - 17784}{17784} \right] \cdot 100\% = -11,11\%$
2017	$B = \frac{539448}{39} = 13832$	$\Delta\text{ПТ} = \left[ \frac{13832 - 15808}{15808} \right] \cdot 100\% = -12,5\%$

Представим в динамике производительность труда за 2015-2017 гг. на рисунке 2.5.

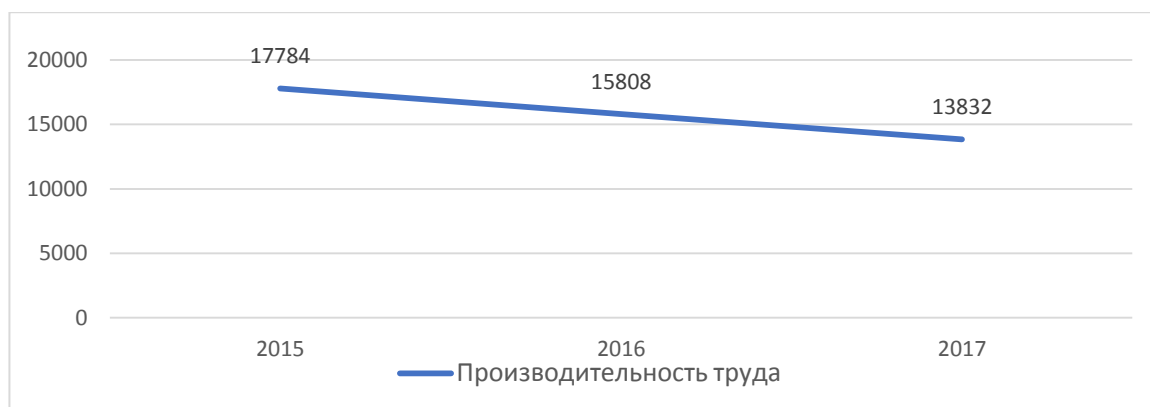


Рисунок 2.5 - Динамика производительности труда за 2015-2017 гг.

Данное снижение показателя производительности труда может объясняться тем, что в 2016 году из-за большого количества проектов, было введено новое оборудование для автоматизации производственных процессов. Но, так как был большой уровень загруженности в организации, провести детальное обучение по новому оборудованию не удалось. Как следствие – низкая производительность.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что наибольшее снижение производительности связано с некомпетентностью работников при использовании нового оборудования. В данном случае для устранения ошибок в работе, необходимо провести обучение основного производственного персонала.

Система обучения персонала должна обеспечить работника такими знаниями и уровнем квалификации, которые будут отвечать требованиям организации, а также удовлетворять интересы работника, связанные с самореализацией в сфере своей деятельности. Как следствие, это будет способствовать повышению эффективности труда и обусловит рост конкурентоспособности предприятия на рынке [9].

Введение системы обучения должно проводиться в соответствии с утвержденным планом, где указаны все этапы и последовательность внедрения. Начать лучше всего с корректировки узких функциональных моментов, тогда снижаются риски предприятия и сохраняется возможность возврата к прежнему курсу. Как правило, соответствующие мероприятия проводятся в кратчайшие сроки.

Основными проблемами, которые связаны с обеспечением эффективности труда персонала организации ООО «Сегула Технолоджис Раша» являются:

1. Отсутствие эффективной системы мотивации;
2. Проблемы, связанные с некомпетентностью работников при использовании нового оборудования, как следствие, снижение производительности труда.

Решить данные проблемы можно с помощью следующих мероприятий (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Перечень мероприятий по обеспечению эффективности труда персонала

Проблема	Мероприятие
Отсутствие эффективной системы мотивации	Разработка положения по использованию программной платформы для создания управленческой информационной системы – KPI.EXE
Снижение производительности труда	Разработка рекомендаций по совершенствованию квалификации работников

Таким образом, по результатам анализа можно сделать выводы:

1. За анализируемый период деятельность ООО «Сегула Технолоджис Раша» можно назвать достаточно эффективной, если рассматривать данный эффект в прибыли. Так как за 2015-2017 гг. чистая прибыль предприятия увеличилась на 41,8% до 29005 тыс. рублей. Это говорит об эффективном использовании имеющихся ресурсов предприятия;

2. Динамика показывает, что в течение анализируемого периода показатели производительности труда с каждым годом снижались. Так, на 2017 год индекс производительности труда показал отрицательную оценку (-12%). На снижение данного показателя повлияла некомпетентность работников ООО «Сегула Технолоджис Раша» в области работы с новым оборудованием;

3. От мотивации сотрудников зависит благополучие компании. Разработка системы мотивации персонала – одна из важнейших задач HR-менеджмента компании. Так как мотивация сотрудников является важной составляющей в обеспечении эффективности труда организации, необходимо разработать систему мотивации, уделив значительное внимание созданию условий, которые будут мотивировать сотрудников на достижение результатов.

### 3 Разработка мероприятий по эффективности труда персонала в ООО «Сегула Технолджис Раша»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на эффективность труда персонала организации

Одной из выявленных причин негативного влияния на эффективность труда является неэффективная система мотивации в ООО «Сегула Технолджис Раша». Цель оптимизации системы мотивирования – установление четкой и понятной зависимости между оплатой труда, производственной деятельностью работника и уровнем дохода компании. При этом обязательным условием является одновременное обеспечение комфортных социально-психологических условий.

Рассмотрим предложенные мероприятия.

Мероприятие 1. Разработка положения по использованию программной платформы для создания управленческой информационной системы – КРІ.ЕХЕ.

Основным инструментом повышения эффективности являются сотрудники организации, их навыки и умения. Программный комплекс КРІ.ЕХЕ – автоматизированная система мотивации персонала, где каждому сотруднику присваиваются определённые показатели, которые входят в зону его ответственности.

По результатам проведенного опроса уволенных сотрудников ООО «Сегула Технолджис Раша» можно сделать вывод, что существующая система мотивации в организации на данный момент неэффективна, поэтому появляется необходимость в создании универсального комплекса условий, которые будут мотивировать персонал на достижение поставленных задач.

КРІ.ЕХЕ – это универсальный конструктор КРІ-систем. Его назначение заключается в следующем:

- управление эффективностью организации на основе КРІ;

- оценка результативности персонала и проектирование систем мотивации;
- проектирование моделей показателей (KPI-моделей) любой сложности;
- интеграция со всеми учетными и аналитическими автоматизированными системами;
- наглядность представления аналитической информации;
- полная автоматизация технологии проектирования KPI-систем.

Как результат данного программного комплекса – построение глобальной системы управления эффективностью бизнеса в кратчайшие сроки. Модули решения KPI.EXE представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Взаимосвязь модулей решения KPI.EXE

Основой автоматизированной системы оценки мотивации персонала является система показателей по KPI. Key Performance Indicators (KPI), как правило, переводится как ключевые показатели эффективности (КПЭ). Мотивация по KPI предполагает разработку определенного количества целей, отвечающие критерию SMART, и взаимосвязь между заработной



платой (премией) и достижением данных целей. На сегодняшний день это самый популярный и самый эффективный подход к мотивации персонала.

Основными конкурентными преимуществами данной системы являются:

1. Очевидность технологии проектирования и эксплуатации системы оценки персонала;
2. По каждой должности может быть определен свой набор карт оценки результативности/эффективности;
3. Распределение ответственности за исполнение показателей – бизнес-функция, встроенная в технологию проектирования системы оценки персонала;
4. Сотрудники могут нести ответственность за исполнение показателей: персональную или командную. Это встроенная опция, не требующая доработки;
5. Автоматическое формирование личных кабинетов сотрудника;
6. Встроенные опции анализа укомплектованности штатного расписания и формирование ведомости начисления фактического бонуса.

Система KPI.EXE имеет готовый механизм интеграции данных из любых структурированных источников данных. С помощью механизма интеграции можно загружать данные по расписанию в созданные в системе KPI.EXE структуры показателей. Система интеграции данных также автоматически позволяет формировать структуру показателей, в случае, если показатели не были ранее созданы.

Таким образом, данная система позволяет определять список отдельных показателей для каждого сотрудника для каждого сотрудника ООО «Сегула Технолоджис Раша», а также анализировать динамику их выполнения. В таблице 3.1 показаны этапы исполнения мероприятия по совершенствованию системы мотивации, с помощью внедрения автоматизированной KPI.EXE, назначены ответственные лица и сроки выполнения.

Таблица 3.1 - Этапы исполнения мероприятия по совершенствованию системы мотивации с помощью внедрения автоматизированной системы КРІ.ЕХЕ.

№	Этапы	Сроки	Ответственные
1	Покупка программного комплекса КРІ	2 дня	Начальник отдела ИТ
2	Настройка автоматизированной системы для ООО «Сегула Технолоджис Раша»	21 день	ИТ-инженеры
2.1	Установка программы	1 день	ИТ-инженеры
2.2	Регистрация программы	1 день	ИТ-инженеры
2.3	Настройка структуры подразделений	5 дней	ИТ-инженеры
2.4	Настройка справочника должностей	5 дней	ИТ-инженеры
3	Знакомство сотрудников с использованием системы КРІ.ЕХЕ	7 дней	Отдел по работе с персоналом

Программный комплекс КРІ.ЕХЕ основан на использовании как материальных, так и нематериальных стимулов. Так как использование только одного вида стимулов уже давно признано неэффективным для многих видов деятельности, исключая низкоквалифицированный и малопроизводительный труд.

Предлагаемый способ мотивации персонала не требуют больших затрат, но при этом позволяет повысить заинтересованность работников в компании, увеличить эффективность и производительность их труда.

Мероприятие 2. Разработка рекомендаций по совершенствованию квалификации работников.

По результатам проведенного анализа показателей производительности труда была выявлена динамика снижения данного показателя по причине нехватки квалификации персонала в работе с новым оборудованием. Организационно-техническим мероприятием по его совершенствованию будет являться введение процесса обучения работников.

Обучение персонала предполагает решение комплекса важных функций – включая изучение новых технологий, методик, сведений о новых продуктах, с быстрой адаптацией к тенденциям отрасли. Поэтому обучение для определенных групп работников становится обязательным условием [15].

Одно из условий развития компании – профессиональный рост сотрудников. Обучение выгодно не только самому работнику, но и работодателю, потому что, вложив денежные средства в обучение сотрудников, работодатель получит еще больший доход в перспективе. Обучаясь, работник повышает свою квалификацию, что может поспособствовать продвижению по карьерной лестнице, увеличению заработной платы. А работодатель получает квалифицированный персонал, который будет выполнять работу качественно [12].

Важно понимать, что обучение является процессом, который должен осуществляться с определенной цикличностью и способствовать постоянному накоплению знаний, их обновлению и непрерывной трансформации, и развитию работника [20].

Таким образом, необходимо составить краткосрочную программу обучения персонала. В таблице 3.2 отражены этапы проведения мероприятия по введению процесса обучения в трудовой процесс ООО «Сегула Технолоджис Раша».

Таблица 3.2 – Этапы проведения мероприятия по введению процесса обучения

№	Этапы	Сроки	Ответственные
1	Анализ потребности компании и заявки руководителей подразделений, после чего составление плана обучения.	4 дня	Отдел по работе с персоналом
2	Исследование рынка образовательных услуг, по результатам которого определяется специалист.	7 дней	Отдел по работе с персоналом
3	Заключение договора на обучение сотрудников в сроки, прописанные в составленном плане.	2 дня	Генеральный директор
4	Определение работников, которые должны пройти обучение, после чего выбранные сотрудники уведомляются о том, когда и где будут проведены курсы.	3 дня	Отдел по работе с персоналом
5	Формирование заявки административно-хозяйственного управления на организацию лекции/семинара. Поиск помещения, обеспечение питанием и подготовка оборудования.	1 день	Отдел по работе с персоналом
6	Перед обучением сотрудники должны пройти тестирование для проверки знаний и навыков.	2 дня	Отдел по работе с персоналом

Продолжение таблицы 3.2

7	Проведение опроса участников образовательной программы о том, насколько они остались удовлетворены качеством предоставленных услуг.	7 дней	Отдел по работе с персоналом
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	------------------------------

Как видно из таблицы, максимальные сроки на реализацию данного мероприятия составляют 26 дней. При определенных обстоятельствах представленные цифры могут измениться, тем самым сократив временные затраты на его реализацию.

В таблице 3.3 отразим структуру затрат на приобретение необходимых услуг для проведения процесса обучения.

Таблица 3.3 - Структура затрат на приобретение необходимых услуг для проведения процесса обучения.

№	Наименование товара	Стоимость, руб.	Структура затрат, %
1	Договор на обучение сотрудников	21500	91,85
2	Вода	340	1,45
3	Продукты питания (закуски и т.п.)	1560	6,7
Итого		23400	100

Таким образом, материальные затраты для реализации данного мероприятия составят 23400 руб. Наибольший удельный вес составляют затраты на составление договора об оказании образовательных услуг для сотрудников ООО «Сегула Технолоджис Раша».

Расчет экономической эффективности обучения персонала осуществляется путем соотношения экономического эффекта от обучения с затратами. Исходя из концепции человеческого капитала, при осуществлении инвестиций в человеческий капитал в дальнейшем ожидаются выгоды, связанные с увеличением уровня заработка и получением большего удовольствия непосредственно от процесса труда.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Объем затрат на приобретение автоматизированного программного средства КРІ.ЕХЕ составляет 19000 руб. (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Сумма затрат на внедрение КРІ.ЕХЕ

Затраты	Сумма, руб.
Покупка программного обеспечения	15300
Техническая поддержка (в год)	4700
Итого затрат	19000

Срока эксплуатации у программного комплекса нет, то есть после его установки, срок его службы определяется продолжительностью жизнедеятельности организации. Техническая поддержка КРІ.ЕХЕ оплачивается за первый год использования системы, далее считываются по 10% ежегодно от общей суммы затрат. Рассчитаем, какое влияние окажет внедрение автоматизированной системы на улучшения мотивационной системы в ООО «Сегула Технолджис Раша». Данные о снижении трудоемкости представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты труда специалиста на учет рабочего времени, анализ и мониторинг, расчет соответствующих показателей

Действие	Продолжительность, ч		Изменение	
	до внедрения программного комплекса	после внедрения программного комплекса	часы	%
Анализ рабочего времени	175	125	50	-28,6
Ввод информации	222	194	28	-12,6
Обработка информации	420	340	80	-19,05
Расчет показателей	230	155	75	-32,6
Оформление документации	205	180	25	-12,2
Итого	1252	994	258	-20,6

Внедрение данной системы обеспечивает снижение трудоемкости выполнения операций на 20,6%. Прирост производительности труда

работников, на рабочие места которых внедряется автоматизированный программный комплекс, рассчитывается по формуле 3.1:

$$ПТ = \frac{\downarrow TE \cdot 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где TE – снижение трудоемкости операций.

$$ПТ = \frac{20,6 \cdot 100}{100 - 20,6} = 25,9\%$$

Предлагаемое мероприятие по совершенствованию системы мотивации не подразумевает найма на работу новых сотрудников, поэтому, за счет экономии трудоемкости выполнения функций управления, связанных с повышением мотивации сотрудников ООО «Сегула Технолоджис Раша» можно рассчитать условное высвобождение численности по следующей формуле 3.2:

$$Э_{ч} = \frac{ПТ \cdot Ч_{исх}}{100 + ПТ}, \quad (3.2)$$

где ПТ - прирост производительности труда;

Чисх - исходная численность, чел.

$$Э_{ч} = \frac{25,9 \cdot 4}{100 + 25,9} = 0,8 \text{ чел.}$$

Произведем расчет прироста производительности труда в целом по предприятию, исходя из полученного значения условной экономии численности по формуле 3.3:

$$\Delta\Pi T = \frac{\text{Эч}}{\text{Ч}_{\text{ср}} - \text{Эч}} \cdot 100, \quad (3.3)$$

где  $\Delta\Pi T$  – прирост производительности труда в целом по предприятию;

$\text{Эч}$  – условная экономия численности, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность, чел.

$$\Delta\Pi T = \frac{0,8}{51 - 0,8} \cdot 100 = 1,6\%$$

Следовательно, данное мероприятие приведет к увеличению объема реализации в плановом году. Рассчитаем новый объем реализации в плановом году по формуле 3.4:

$$Q_{p2} = Q_{p1} + \Delta Q_p, \quad (3.4)$$

где  $Q_{p1}$  – объем реализации продукции в текущем году, руб.;

$\Delta Q_p$  – прирост объема реализации продукции.

$$Q_{p2} = 168060 + \left( \frac{1,6 \cdot 168060}{100} \right) = 170749$$

Для расчета показателей экономической эффективности предлагаемого мероприятия изобразим исходные данные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Исходные данные для расчета экономической эффективности

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя
Объем реализации, тыс. руб	$Q_{p1}$	168060
Плановый объем реализации услуг, тыс. руб.	$Q_{p2}$	170749

### Продолжение таблицы 3.6

Темп прироста объема реализации услуг, %	ΔПТ	1,6
Среднесписочная численность работающих на предприятии, чел.	Чср	51
Среднегодовая з/п работника, тыс. руб.	Зг	80
Обязательные страховые взносы	ОСВ	30%
Условно-постоянные расходы до внедрения мероприятия, тыс.руб.	У1	33516
Условно-постоянные расходы после внедрения мероприятия, тыс.руб.	У2	25090
Текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.	Зтек	19

Представленные показатели являются основными для расчета экономической эффективности от внедрения программного комплекса КРІ.ЕХЕ. Под экономическим эффектом понимают результат от хозяйственно-экономической деятельности предприятия. Экономический эффект может измеряться в объемах произведенной продукции как в натуральном, так и в стоимостном выражении.

Экономия по статье «Оплата труда работника», которая связана с условным высвобождением численности работников, можно посчитать по формуле 3.5:

$$\text{Э}_{\text{осн.з/п}} = \text{Зг} \cdot \Delta\text{ч}, \quad (3.5)$$

где Зг – среднегодовая заработная плата, тыс.руб;

Δч - условная экономия численности, чел.

$$\text{Э}_{\text{осн.з/п}} = 80 \cdot 0,8 = 64 \text{ тыс.руб.}$$

Экономия по социальным отчислениям можно посчитать по формуле 3.6:

$$\text{Э}_{\text{осв.}} = \text{Э}_{\text{осн.з/п}} \cdot \text{ОСВ}, \quad (3.6)$$

где ОСВ - обязательные страховые взносы.



$$\text{Э}_{\text{осв.}} = 64 \cdot 0,3 = 19,2 \text{ тыс.руб.}$$

Экономия по условно-постоянным расходам можно посчитать по формуле 3.7:

$$\text{Э}_{\text{упр}} = \left( \frac{Y_1}{O_{p1}} - \frac{Y_2}{O_{p2}} \right) \cdot O_{p2}, \quad (3.7)$$

где  $Y_1$  – условно-постоянные расходы до внедрения мероприятия, тыс.руб.;

$O_{p1}$  – объем реализации, тыс. руб.;

$Y_2$  – условно-постоянные расходы после внедрения мероприятия, тыс.руб.;

$O_{p2}$  - плановый объем реализации услуг, тыс. руб.

$$\text{Э}_{\text{упр}} = \left( \frac{33516}{168060} - \frac{25090}{170749} \right) \cdot 170749 = 8878,9 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, общая экономия составит:

$$\text{Э}_{\text{общ}} = \text{Э}_{\text{осн.з/п}} + \text{Э}_{\text{осв}} + \text{Э}_{\text{упр}}, \quad (3.8)$$

$$\text{Э}_{\text{общ}} = 64 + 19,2 + 8878,9 = 8962,1 \text{ тыс.руб.}$$

Условно-годовая экономия с учетом текущих затрат рассчитывается по формуле 3.9:

$$\text{Э}_{\text{у.г}} = \text{Э}_{\text{общ}} - \text{З}_{\text{тек}}, \quad (3.9)$$

где  $\text{З}_{\text{тек}}$  - текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.

$$\text{Э}_{y.g} = 8962,1 - 19 = 8943,1 \text{ тыс.руб.}$$

Срок окупаемости внедрения проекта рассчитывается по формуле 3.10:

$$T_{\text{ок}} = \frac{Z_{\text{тек}}}{\text{Э}_{y.g}}, \quad (3.10)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{19}{8943,1} = 0,002 \text{ г}$$

Можно прийти к выводу, что внедренный комплекс КРІ.ЕХЕ повысит общую производительность на 25,9%. А условно-годовая экономия за вычетом затрат на приобретение и сопровождение программного комплекса составит 8943,1 тыс. руб.

Далее необходимо провести анализ социального эффекта от предложенных мероприятий. Благодаря программному комплексу становится намного проще понять, какие действия стоит выполнять для повышения эффективности. При этом эффективность представляет собой не только количество манипуляций, проведенных за определенный временной промежуток, но и пользу, которую предприятие получило от работы отдельно взятого специалиста. Положение о КРІ.ЕХЕ должно включать в себя информацию о целях и задачах, которые преследует система:

- улучшение результатов и повышение эффективности деятельности специалистов;
- разработка и внедрение мотивации сотрудников;
- повышение доходности компании;
- разработка целей и показателей результативности для каждой должности в отделах и подразделениях фирмы;

- создание информационной базы, которая позволит принимать верные решения по управлению;
- обеспечение оперативного сбора информации и контроля над функционированием системы.

Мотивация по KPI предполагает разработку определенного количества целей, отвечающие критерию SMART, и взаимосвязь между заработной платой (премией) и достижением данных целей:

- системой KPI на Западе пользуются свыше 40 лет. В странах СНГ и России ее применяют примерно 15 лет;
- в ряде государств (Корея, Сингапуре, Гонконге, Японии, Малайзии, Германии и США) система KPI является национальной идеей. KPI там не просто концепция, а основа работы всех компаний;
- 90% компаний, которые используют оплату по KPI, достигают повышение эффективности труда персонала как минимуму на 10%;
- среднее увеличение производительности составляет 20-30% за первые несколько месяцев.

Данная статистика позволяет сделать вывод, что благодаря предложенному мероприятию будут достигнуты высокие показатели эффективной работы персонала, а также повысится производительность труда за счет высокой мотивации.

Мотивация труда персонала является одним из эффективных способов повышения производительности труда в компании и ключевым направлением кадровой политики любой организации. Грамотно выстроенная система мотивации труда, которая регулярно совершенствуется и связана с заработком сотрудников, поможет сделать более эффективным труд любых работников [11].

Социальная эффективность предложенных мероприятий выражается в потенциальном достижении нижеперечисленных положительных изменений на предприятии:

- создание благоприятных условий труда для сотрудников;
- создание условий для формирования индивидуальных способностей сотрудников за счет внедрения KPI;
- поддержание дружественного социально - психологического климата.

Если анализировать с точки зрения производительности труда, то положительными социальными результатами станут:

- увеличение объема производства в результате более полной реализации трудового потенциала персонала;
- снижение коэффициента текучести кадров по причине роста удовлетворенности трудом.

Каждая организация заинтересована в том, чтобы производительность труда постоянно повышалась, а для этого необходима разработка мотивации сотрудников, которая бы, посредством внедрения ясной для понимания системы, смогла обеспечить достаточный уровень удовлетворенности работника, достигнуть этого можно с помощью внедрения системы критериев оценки работы персонала [12].

Из этого следует, что полученный экономический эффект показывает целесообразность внедрения проекта предложенных мероприятий. В данном случае экономический эффект достигается благодаря повышению морально-материальной мотивации сотрудников за счет внедрения показателей, привязанных к премиальной системе. Это позволит увеличить прибыль компании, что приведет к росту заработной платы сотрудников. Экономическая эффективность мероприятий целиком подтвердилась.

## Заключение

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что для повышения эффективности персонала используется несколько методов. В какой степени применять их, решается индивидуально на конкретном предприятии, исходя из специфики его работы и сложности создавшейся экономической ситуации.

Важно помнить, что повышение эффективности персонала не получится без четкого разграничения прав, полномочий и обязанностей каждого сотрудника.

Также необходимо доводить до сотрудников объективную информацию о положении организации, о мерах, которые будут предприниматься для преодоления негативных последствий кризиса. Неопределенность демотивирует и снижает эффективность труда.

В целом, за анализируемый период деятельность ООО «Сегула Технолоджис Раша» можно назвать достаточно эффективной, если рассматривать данный эффект в прибыли. Так как за 2015-2017 гг. чистая прибыль предприятия увеличилась на 41,8% до 29005 тыс. рублей. Это говорит об эффективном использовании имеющихся ресурсов предприятия.

Основными проблемами на предприятии, которые требуют совершенствования, являются снижение производительности труда и неэффективность системы мотивации. Для улучшения ситуации в организации предлагается внедрить в ООО «Сегула Технолоджич Раша» автоматизированный программный комплекс KPI.EXE, основанный на ключевых персональных показателях каждого сотрудника. А также требуется введение краткосрочной программы обучения работников.

После внедрения программного комплекса общая производительность увеличится на 25,9%.

## Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 3)
2. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — М.: Издательство Юрайт, 2013. - 671 с.
3. Барков, С.А. Управление персоналом / С.А Барков // Библиография. - 2016. – № 5. – С.15.
4. Бычков, В.П. Экономика предприятия и основы предпринимательства: учебное пособие/ В.П. Бычков. –Москва: ИНФРА-М, 2015. –394 с.
5. Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П. Методологические проблемы оценки экономической эффективности труда // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4(48). – с. 159-164.
6. Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П., Симонова М.В. Экономическая эффективность: понятие, критерии, показатели // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 9(74). – с. 1100-1107.
7. Ермаков Г.П. Дефиниция и идентификация эффекта // Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность. – 2013. – с. 53-63.
8. Кибанова А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой. М.: Проспект, 2014. 79 с.
9. Козак Н. Управление персоналом. М.: Litres, 2017. 422 с.
10. Официальный сайт ООО «Сегула Технолоджис Раша» [Электронный ресурс]. URL: <https://russia.segulatechnologies.com/ru/> (дата обращения: 10.03.2018)
11. Перевалова О.Н., Коноплёва Г.И. Мотивация и эффективность труда // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-1.

12. Семенов, И.В. Организация управления производством в условиях реализации стратегии маркетинга/ И.В. Семенов. – Москва: Государственная академия управления им. С. Орджоникидзе, 2014. –189 с.
13. Справочник по Управлению персоналом №1'15 / Журнал Российской HR-практики – 2015. – 132 с.
14. Управление персоналом: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» / А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА–М, 2013. – 45 с.
15. Уткин, Э.А. Управления персоналом в малом и среднем бизнесе: учебное пособие / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. –Москва: АКАЛИС, 2015. – 39 с.
16. Шапиро С. А., Ананченкова П. И., Самраилова Е. К. Поведение в организации. М.: Directmedia, 2015. 307 с.
17. Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-4(76-4). – с. 11481150.
18. Catherine Truss, Amanda Shantz, Emma Soane, Kerstin Alfes / Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory / The International Journal of Human Resource Management, 2013 Vol. 24, No. 14;
19. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. – Japan : Productivity Press, 2007. 160 p.
20. Jin Nam Choil, Zhengtang Zhang / Workforce diversity in manufacturing companies and organizational performance: the role of status-relatedness and internal processes, 2017 Vol. 28, No 19;
21. Marler, Janet H, Parry Emma / Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology / The International Journal of Human Resource Management, 2016 Vol. 27, No 19;
22. Tapping D. Lean Office Demystified / D. Tapping, A. Dunn. – Great Britain: Alpine Publisher, 2009. 328 p.

## Приложение А – Штатная расстановка организации

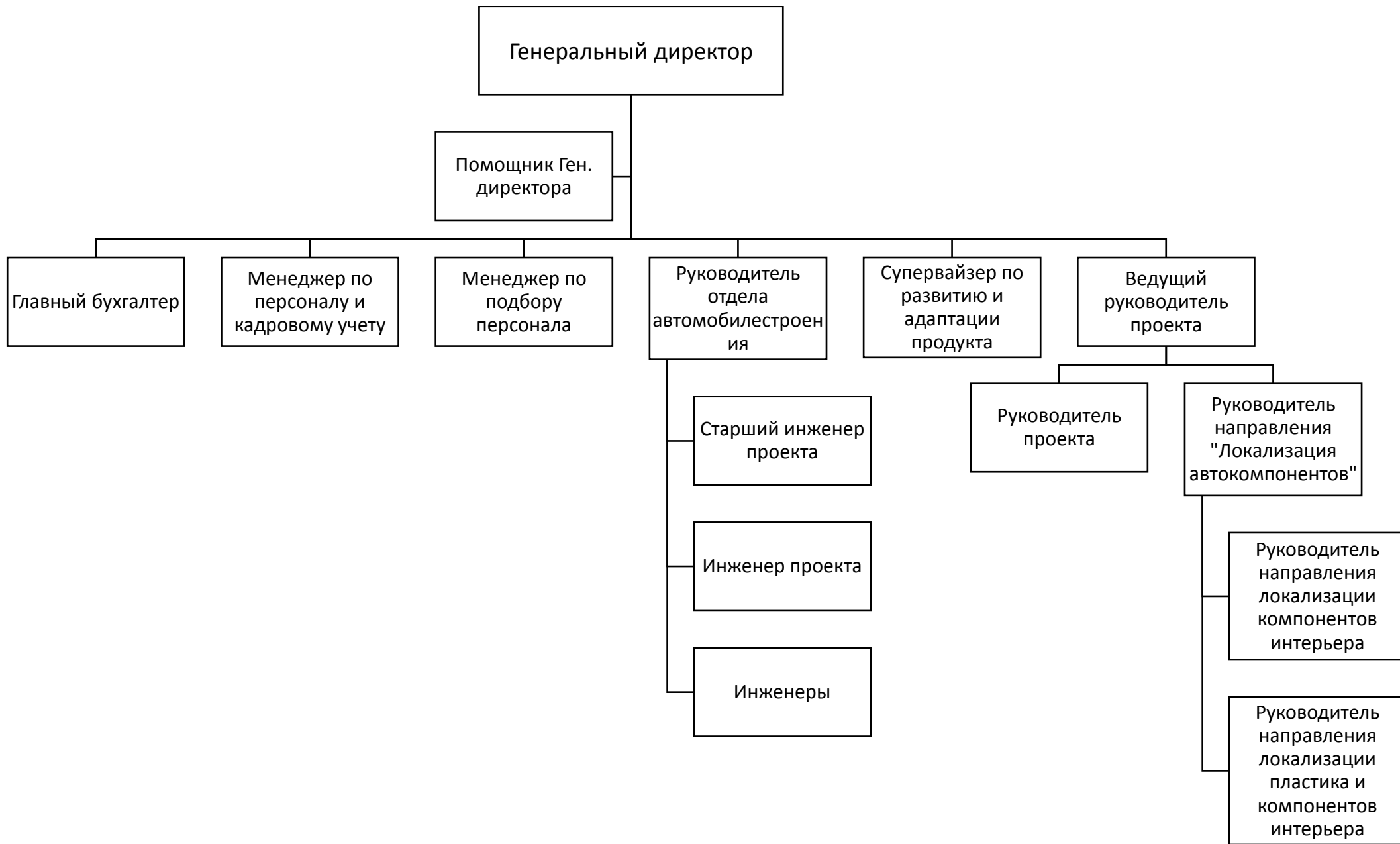
### Штатная расстановка организации

Группировки строк: Организация; Подразделение организации;

Организация		Количество занимаемых ставок
Подразделение организации		
Должность	Сотрудник	
ООО "Сегула Технолджис Раша"		52,00
Обособленное Подразделение ООО "Сегула Технолджис Раша" в городе Тольятти		7,00
Дирекция, город Тольятти		4,00
Главный бухгалтер	Башкина Светлана Викторовна	1,00
Менеджер по персоналу и кадровому учету	Ковешникова Светлана Олеговна	1,00
Менеджер по подбору персонала	Неверова Елена Витальевна	1,00
Помощник Генерального директора	Букреева Екатерина Сергеевна	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Тольятти		3,00
Руководитель отдела автомобилестроения	Нежинский Алексей Сергеевич	1,00
009 Project PEUGEOT Localization - Tooling Expats (Segula France)		1,00
Инженер проекта	Тумен Сала - English	1,00
009 Project PEUGEOT Localization - Tooling Russian (Segula France)		1,00
Инженер	Сухов Алексей Игоревич	1,00
ООО "Сегула Технолджис Раша", город Москва		45,00
Дирекция, город Москва		1,00
Генеральный Директор	Шинаков Анатолий Валерьевич	1,00
Отдел Железнодорожного транспорта, город Москва		1,00
Начальник отдела железнодорожного транспорта	Богатырев Илья Борисович	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва		43,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "ПСМА Россия"		24,00
009 Project PEUGEOT Localization - CKD KO (Segula France) - Expats		6,00
Ведущий Инженер	Джюди Белаид - English	1,00
Инженер	Блонд Патрик Люк Клайд - English	1,00
Инженер проекта	Франсуа Дамьен - English	1,00
Инженер-Разработчик	Видекок Мари Кларисса - English	1,00
Инженер-Разработчик	Гарро Джери Франсуа Саз - English	1,00
Технический инженер	Мюер Сирил Ги - English	1,00
009 Project PEUGEOT Localization - CKD KO (Segula France) - Russian		17,00
Ведущий Инженер	Барыкин Евгений Евгеньевич	1,00
Ведущий Инженер	Егоркин Егор Юрьевич	1,00
Ведущий инженер по локализации	Прокин Антон Сергеевич	1,00
Инженер	Афанасьев Андрейс	1,00
Инженер	Диало Муюю Мамгия Антуан Глокус	1,00
Инженер	Дронов Дмитрий Владимирович	1,00
Инженер	Лебедев Иван Олегович	1,00
Инженер	Мальшев Алексей Николаевич	1,00
Инженер	Широков Владимир Владимирович	1,00
Инженер 2-й категории	Габидуллин Фанис Флерович	1,00
Инженер по геометрии	Тавкин Александр Сергеевич	1,00
Инженер по геометрии	Туробов Александр Сергеевич	1,00
Инженер по геометрии	Фазылов Раиль Наилевич	1,00
Инженер по геометрии	Абзалов Радик Ильдусович	1,00
Инженер по локализации	Алексеев Артем Геннадьевич	1,00
Инженер технолог	Дунь Иван Викторович	1,00
Руководитель Проекта	Луде Жюльен	1,00
009 Project PEUGEOT Localization - Local integration chassis PSA (Segula France)		1,00
Ведущий Инженер	Борисов Павел Борисович	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "Рено Тольятти"		1,00
008 Project RENAULT Togliatti (Segula France)		1,00
Ведущий руководитель проекта	Шикун Раба - English	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "Рено"		2,00
Инженер - технолог по геометрии	Майборода Павел Анатольевич	1,00
Инженер по геометрии	Героев Сергей Владимирович	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "Форд Раша"		16,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "Форд Раша"		8,00
Инженер по локализации интерьера	Филатов Александр Сергеевич	1,00
Инженер по развитию и адаптации	Бородаенко Дмитрий Николаевич	1,00
Руководитель направления Локализация автокомпонентов	Михайлин Андрей Александрович	1,00
Руководитель направления локализации компонентов интерьера	Глазков Дмитрий Евгеньевич	1,00
Руководитель направления локализации пластика и компонентов интерьера	Гераскина Наталья Геннадьевна	1,00
Руководитель Проекта	Маркаров Эдуард Эдуардович	1,00
Старший инженер проекта	Пастухов Александр Игоревич	1,00
Супервайзер по развитию и адаптации продукта	Доморацкий Николай Сергеевич	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "Форд Раша" - Elabuga		3,00
Инженер	Ивлев Николай Николаевич	1,00
Инженер по развитию и адаптации	Мизуров Андрей Константинович	1,00
Инженер по экстерьеру	Юсупов Алексей Мансурович	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "Форд Раша" - N.Chelny		4,00
Ведущий Инженер	Масеев Николай Игоревич	1,00
Инженер	Кузин Михаил Михайлович	1,00
Инженер	Перлин Сергей Леонидович	1,00
Инженер по развитию и адаптации	Запорожко Никита Игоревич	1,00
Отдел Автомобилестроения, город Москва, Проект "Форд Раша" - St.-Pet		1,00
Руководитель Проекта	Петраков Дмитрий Евгеньевич	1,00
<b>Итого</b>		<b>52,00</b>



Приложение Б - Организационная структура ООО Сегула Технолджис Раша»



## Приложение В – Бланк анкеты при увольнении

### Уважаемый Коллега!

*Мы благодарим Вас за то, что Вы работали в нашей организации, и нам жаль расставаться с Вами. Мы просим Вас ответить на ряд вопросов, приведенных ниже. Ваши ответы помогут нам правильно оценить сложившуюся ситуацию в нашей организации и наилучшим образом произвести нужные изменения. Заранее благодарны Вам за помощь.*

*Эта информация конфиденциальная, от Вас не требуется указывать Ваше имя и фамилию.*

Пол:  мужской  женский      Возраст \_\_\_\_\_      Образование \_\_\_\_\_

Сколько времени Вы работаете в нашей организации:

1-3 месяца	4-6 месяцев	1 год	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	10-15 лет	15-20 лет	20-35 и более

Вы работали: На подстанции       В медицинском отделе       Другое \_\_\_\_\_

**1. Назовите причины, по которым Вы меняете место работы (отметьте три наиболее важные для вас):**

- |                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Отсутствие возможности карьерного роста  | Неудобный график работы                 |
| Низкий уровень заработной платы          | Плохая организация условий труда        |
| Отсутствие интереса к выполняемой работе | Психологический дискомфорт в коллективе |
| Невозможность повышения квалификации     | Напряженные отношения с руководством    |
| Месторасположение работы                 | Другое _____                            |

	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо
<b>2. Оцените, пожалуйста, условия труда:</b>			
• Рабочее место (подстанция, оборудование)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• График работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Месторасположение подстанции(отдела)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Взаимоотношения в подразделении:</b>			
• Отношения с непосредственным начальником	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Профессионализм руководства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Отношения внутри коллектива	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Совместная работа подразделений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Возможности для развития:</b>			
• Повышение профессионального уровня	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Возможность карьерного роста	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Обучение в организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Самореализация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Оплата труда и компенсационные льготы:</b>			
• Уровень оплаты труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ясность системы начисления зарплаты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Соц.пакет, соц.гарантии, льготы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Ваша работа в целом:</b>			
• Четкость должностных обязанностей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Признание ваших достижений, результатов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Уровень загруженности/объем работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Удовлетворенность результатом работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Как долго Вы раздумывали об уходе из организации?**

1 месяц и менее       от 1 до 5 месяцев       более 5-ти месяцев

**Как бы Вы улучшили условия работы Ваших коллег?**

**На Вашем новом месте работы:**

- |                                                    |                                                                   |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> выше заработная плата     | <input type="checkbox"/> выше должность                           |
| <input type="checkbox"/> лучше соц.пакет           | <input type="checkbox"/> есть возможность карьерного роста        |
| <input type="checkbox"/> хорошее месторасположение | <input type="checkbox"/> меньше/больше объем работы (подчеркнуть) |
| <input type="checkbox"/> другое _____              |                                                                   |

**Какие рекомендации Вы бы дали о организации своим друзьям?**

Превосходные       Хорошие       Удовлетворительные       Плохие

Дата \_\_\_\_\_ 2014 г.

**Спасибо. Удачи Вам!**