

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)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

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

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «МДМ»)

Студент

И.А. Ахмеров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: И.А. Ахмеров.

Тема работы: Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «МДМ»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

Цель работы заключается в оценке трудового потенциала предприятия и разработке мероприятий по повышению эффективности его использования.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы трудового потенциала персонала организации;
- провести оценку трудового потенциала персонала ООО «МДМ»;
- разработать пути развития трудового потенциала персонала ООО «МДМ».

Объектом исследования является ООО «МДМ». Основной вид деятельности: торговля розничная мебелью в специализированных магазинах.

Предметом исследования является определение путей развития трудового потенциала персонала организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 47 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы трудового потенциала персонала организации.....	6
1.1 Экономическая сущность понятия «трудовой потенциал» и его компоненты.....	6
1.2 Методы оценки трудового потенциала.....	12
2 Оценка трудового потенциала персонала ООО «МДМ».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	20
2.2 Анализ трудового потенциала.....	22
3 Пути развития трудового потенциала персонала ООО «МДМ».....	28
3.1 Разработка мероприятий по развитию трудового потенциала персонала ООО «МДМ».....	28
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	34
Заключение.....	39
Список используемой литературы.....	43
Приложение А Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 года.....	46
Приложение Б Отчет о финансовых результатах.....	47

## Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что для непрерывного обеспечения производства, продажи и поставки товаров и продукции конечному потребителю, а также для исполнения других функций предприятия, необходимы трудовые ресурсы, которые являются главной составляющей трудового потенциала. Для этого предприятия внедряют современные технологические улучшения, передовые технологии управления производством, а также модернизируют логические системы управления трудовыми ресурсами. Чтобы провести такие мероприятия для конкретного предприятия, необходимо постоянно анализировать хозяйственную деятельность. Такой анализ позволяет выработать назначение стратегического становления фирмы, разработать планы и спроектировать управленческие решения, держать под контролем их выполнение, обнаружить резервы увеличения производительности труда, проанализировать итоги работы фирмы, его отрядов, отдельных сотрудников.

Трудовые ресурсы предполагают собой ключевую производительную силу общества, подключают трудоспособную долю населения государства, владеющую определенными умственными и психофизиологическими способностями, которые помогают принимать участие в производственной работе для получения вещественных и духовных благ.

Особой чертой трудовых ресурсов, отличающей их от иных ресурсов хозяйствующего субъекта, считается то, что любой сотрудник имеет возможность выдвинуть запросы по изменению критерий труда; возразить или отказаться от предложенных ему условий работы; обучиться востребованным профессиям и получить новые навыки на курсах повышения квалификации; уйти из компании по личному желанию. Трудящийся потенциал фирмы нужно принимать во внимание при создании стратегического плана работы предприятия, для корректного выполнения текущих целей фирмы, при модернизации и улучшении имеющейся системы мотивации персонала, а еще

для увеличения производительности труда, укрупнении производственных мощностей и разработке новых направлений функционирования фирмы. Все вышесказанное говорит о том, что анализ значения трудового потенциала фирмы считается важной составляющей для разработки долгосрочного плана развития и формулировки тактических задач фирмы. Пути увеличения и улучшения эффективности трудового потенциала связаны с анализом обеспеченности фирмы трудовыми ресурсами, использованием фонда заработной платы, анализом производительности труда.

Цель работы заключается в оценке трудового потенциала предприятия и разработке мероприятий по повышению эффективности его использования.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы трудового потенциала персонала организации;
- провести оценку трудового потенциала персонала ООО «МДМ»;
- разработать пути развития трудового потенциала персонала ООО «МДМ».

Объектом исследования является ООО «МДМ». Основной вид деятельности: торговля розничная мебелью в специализированных магазинах. Предметом исследования является определение путей развития трудового потенциала персонала организации. Методологической основой исследования является анализ научной, периодической и учебной литературы, системный анализ и синтез, экономический и сравнительный анализ и другие общенаучные методы. Информационная база представлена: нормативно-правовыми актами действующего Законодательства РФ; информационными данными государственной статистики и аналитических изданий; результатами исследований отечественных и зарубежных авторов; Интернет-ресурсами.

В работе также использованы отчеты предприятия ООО «МДМ» по основным показателям хозяйственной деятельности; бухгалтерская отчетность ООО «МДМ».

# **1 Теоретические основы трудового потенциала персонала организации**

## **1.1 Экономическая сущность понятия «трудоу потенциал» и его компоненты**

Для того, чтобы исследовать экономическую сущность понятия «трудоу потенциал» и «трудоу ресурсы» мы использовали специальную и учебную литературу [5],[7],[11],[13],[21].

«Потенциал» определяется скрытыми возможностями или существующими резервами. Отличием этих понятий друг от друга является то, что потенциал преимущественно включает имеющиеся результаты и возможные в будущем достижения, в то же время резервы необходимы в целях дальнейшего усовершенствования имеющихся ресурсов.

При оценке уровня использования потенциала прошлое учитывается как ресурс, настоящее следует рассматривать как резерв и будущее понимается как потенциальное развитие предприятия.

«Трудоу потенциал характеризуется комплексом демографических, духовных, профессиональных, социальных характеристик экономически активного населения, которые реализуются при наличии определенного уровня развития производства и производственных отношений» [7].

Оценка трудового потенциала может осуществляться с помощью различных характеристик, например, таких как уровень образования, уровень профессиональной подготовки, уровень духовного развития, степень развития творческого потенциала и др.

Трудоу ресурсы не могут быть определены только в качестве одного из источников развития потенциала предприятия, они представляют собой гораздо более широкое понятие, существующее как в макроэкономическом смысле, так и в узком, на уровне фирмы. В широком смысле трудоу ресурсы - это часть трудоспособного населения государства, которая обладает физическими

возможностями, знаниями, практическим опытом для работы в народном хозяйстве. Иными словами, являющееся основой для определения человеческого потенциала, степени развития не только его физических, но и духовных способностей [1].

Теперь, когда мы знаем, что из себя представляют трудовые ресурсы на уровне государства, попробуем сформулировать определение для уровня предприятия.

Трудовые ресурсы предприятия - персонал – совокупность всех работников, числящихся в штате предприятия, вне зависимости от профессиональных и квалификационных характеристик.

На рисунке 1 представлен состав трудовых ресурсов.

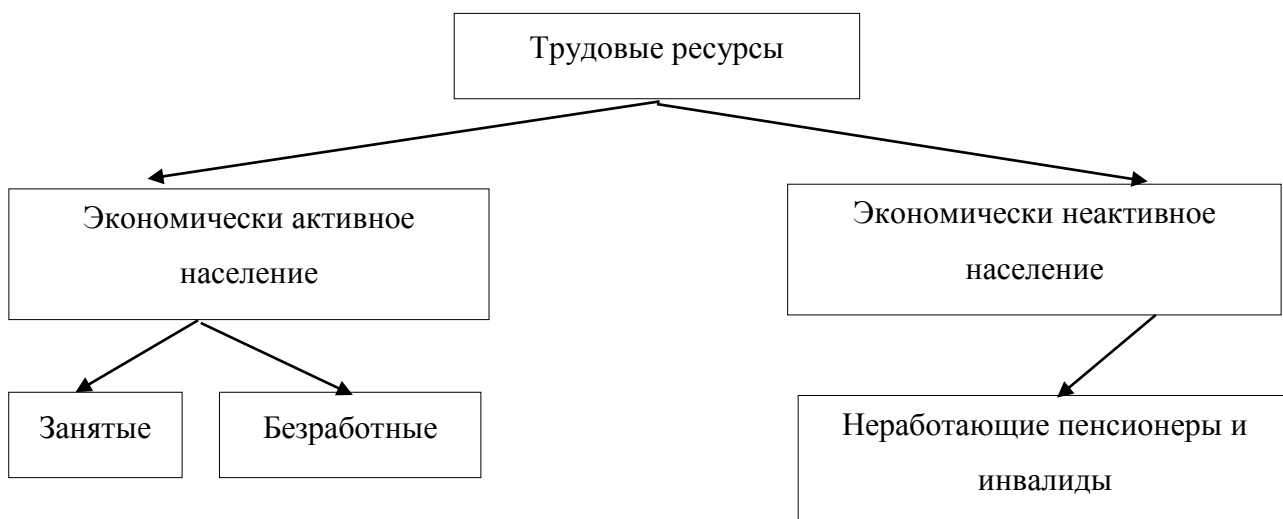


Рисунок 1 - Состав трудовых ресурсов

Среди исследователей существуют также различные взгляды на структуру трудового потенциала.

Так, С.Н. Ларин [2] к основным составляющим структуры трудового потенциала относит:

– психофизиологическую составляющую (состояние здоровья работника, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.);

– социально-демографическую составляющую (возраст, пол, семейное положение);

– квалификационную составляющую (уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм);

– личностную составляющую (отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность).

Структуру трудового потенциала организации можно представить в виде схемы (рисунок 2).

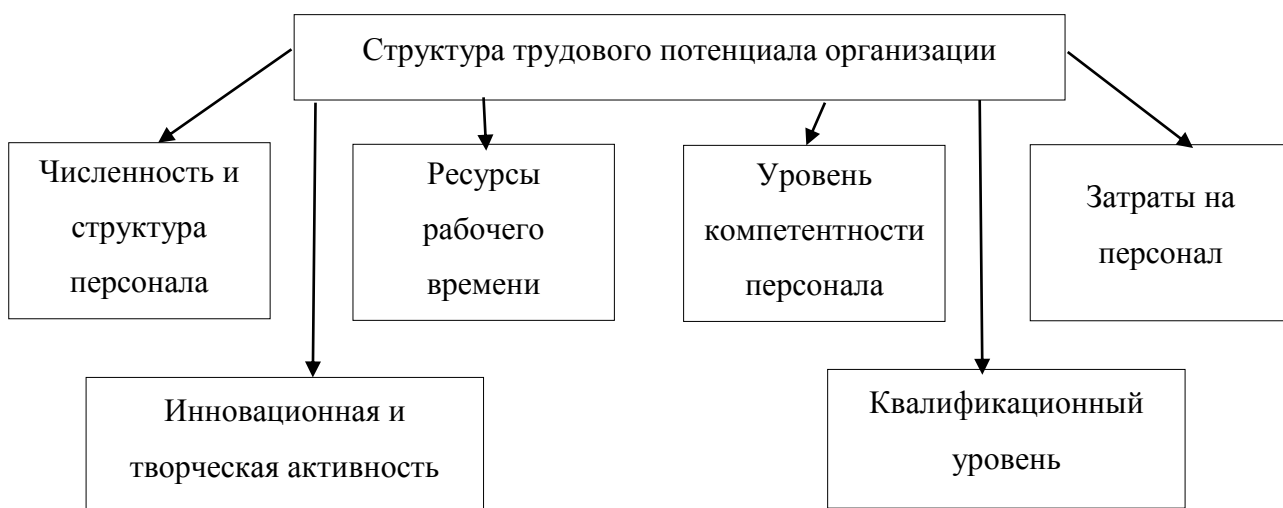


Рисунок 2 - Структура трудового потенциала организации

По мнению Н.В. Федоровой, трудовым потенциалом работника следует называть «наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе жизнедеятельности человека, реализуемые в организационном поведении и определяющие его способности к труду».

С этой точки зрения, система элементов трудового потенциала может быть представлена, как показано в таблице 1.1 [3].

Очевидно, все компоненты трудового потенциала обеспечивают его понимание, как единого целого. Кроме того, их количественное и качественное



соотношение не является величиной постоянной. Совокупность компонентов трудового потенциала работника предоставляет возможность ему действовать в той или иной мере производительно.

Таблица 1 - Компонентный состав трудового потенциала человека

Наименование компонента	Элементы трудового потенциала				
Аксиологические	Установки	Потребности	Трудолюбие	Нравственность	Эмоции
Нормативно-ролевые	Культура личности	Социальные нормы	Культура поведения	Отношение к труду	Дисциплинированность
Психо-физиологическое	Пол	Возраст	Тип характера	Работоспособность	Состояние здоровья
Имиджевые	Уровень образования	Квалификация	должность	Уровень дохода	Семейное положение
Креативные	Активность	Творчество	Уровень зрелости	Адаптивность	Предприимчивость

Поскольку понятие трудовых ресурсов включает в себя представителей самых различных профессий и направлений деятельности, существует классификация, определенная общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Классификатор предназначен для осуществления перехода Российской Федерации на международную систему ведения учета и статистики. Использование ОКПДТР позволяет [4]:

- структурировать информацию относительно существующих специальностей и профессий;
- осуществлять контроль над начислениями работникам, а также соответствием нормам условий труда, классификации работников;
- осуществлять учет и оценку занимающих определенные должности работников;
- производить анализ данных по регионам и стране в целом.

Классификатор состоит из двух частей:

### 1) Классификатор профессий рабочих.

В данный раздел входят профессии, которые непосредственно задействованы в процессе производства материальных благ, оказанием материальных и транспортных услуг. Кроме того, в их число входят также профессии, связанные с обслуживанием различных машин и установок, ремонтом и строительством.

### 2) Классификатор должностей служащих.

В данном разделе представлены должности руководителей и специалистов, как-то бухгалтеры, геологи, инженеры, диспетчеры, художники, энергетики и проч. Кроме того, к служащим причисляются профессии, непосредственно занятые обеспечением документооборота, учета, контроля, например: секретари, табельщики, чертежники, делопроизводители и т.д.

Однако это далеко не единственная классификация работников. Например, существует деление относительно того, задействован ли персонал в производстве. Рассмотрим ее подробнее.

#### Трудовые ресурсы [5]:

##### 1) Промышленно-производственный персонал – представлен рабочими:

– основные рабочие - заняты непосредственно в процессе изготовления продукции, которая является основной для предприятия;

– вспомогательные рабочие - заняты, в первую очередь, поддержанием оборудования и цехов в надлежащем состоянии, что включает в себя различного рода обслуживание рабочих мест, предметов труда.

##### 2) Непромышленный персонал - работники, которые заняты управлением производством и его обслуживанием:

###### а) руководители - занимающие руководящие должности на уровне предприятий и подразделений:

– руководители низового звена - мастера, прорабы, начальники небольших цехов;

– руководители среднего звена - директора предприятий, начальники цехов;

– руководители высшего звена - руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора объединений;

б) специалисты;

в) ученики;

г) служащие;

д) МОП и охрана. [5]

Очевидно, что способность предприятия выполнять свое назначение, эффективно производить продукцию, задействовать ресурсы и в целом функционировать, напрямую зависит от того, грамотно ли предприятие распоряжается трудовыми ресурсами.

Данная классификация помогает выявить количество рабочих, непосредственно участвующих в процессе производства, их долю, произвести при необходимости расчеты, связанные с делением на специальности. Помимо этого, существует деление трудовых ресурсов в зависимости от возраста:

– лица моложе трудоспособного возраста – до 15 лет;

– лица в трудоспособном возрасте – до пенсионного возраста;

– лица старше трудоспособного возраста – пенсионного возраста [6].

Это деление производится в более крупных масштабах – региональном, государственном, однако также является полезным для определения, какая из групп больше, население какого возраста преобладает на рассматриваемой территории.

Если преобладают лица, не достигшие трудоспособного возраста, население рассматриваемого района молодое, необходимо выделять средства на обеспечение населения образовательными учреждениями, рабочими местами. Тогда как если преобладает население зрелого возраста, следует выделять деньги на социальное обеспечение - пенсии, пособия и иные выплаты.

На основании этой классификации трудовые ресурсы по отношению к трудовой деятельности также делятся на:

– трудоспособное население в трудоспособном возрасте;

– трудоспособное население в нетрудоспособном возрасте;

- нетрудоспособное население в нетрудоспособном возрасте;
- нетрудоспособное население в нетрудоспособном возрасте.

По результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что трудовые ресурсы являются главным звеном внутри предприятия. Следовательно, кадровая политика предприятия основывается на том, чтобы менеджеры предприятия могли адекватно оценить потребности в персонале, его развитии, изменении политики в отношении работников. Трудовой потенциал предприятия является сложной структурой, которая является составляющей трудового потенциала общества.

## **1.2 Методы оценки трудового потенциала**

«В настоящее время трудовой потенциал занимает важную ступень хозяйственной деятельности во многих предприятиях. С помощью трудового потенциала руководитель может рассмотреть способность сотрудников достигать поставленных целей, определить окупаемость затрат на персонал, его стоимостное измерение» [8].

«В каждом случае оценки, в зависимости от цели и задач управленческого мероприятия, требуется свой набор критериев и методика оценки потенциала. Поэтому, на наш взгляд, оценку трудового потенциала не следует рассматривать саму по себе. Так, в случае задачи управления развитием трудового потенциала персонала, оценка потенциала должна выступать обязательным стартовым элементом данного процесса» [7].

На практике процессы формирования и использования трудового потенциала организации тесно взаимосвязаны между собой.

«Оценка трудового потенциала - это процесс диагностики и анализа показателей трудового потенциала, определения уровня его развития и выявления причин его недостаточной эффективности и/или потенциала развития с целью обеспечения реализации целей и задач организации либо повышения ее эффективности» [5].

Оценка трудового потенциала включает определенные этапы, которые представим на рисунке 3.



Рисунок 3 - Этапы оценки трудового потенциала

Существует система показателей, предназначенная для расчета разного рода коэффициентов, позволяющих провести качественный анализ текущего состояния дел на предприятии. Начнем с численности персонала, поскольку именно она задействована в расчете других важных показателей.

Поскольку в списочную численность включаются все работники, принятые на период от одного дня, показатель за рассматриваемый период может заметно колебаться.

Чтобы сгладить колебания, вызванные движением персонала, как приемом, так и увольнением, численность рассматривается как средняя величина. Среднесписочная численность персонала за месяц рассчитывается по следующей формуле 1: [7]

$$C_{\text{п}} = \frac{C_{\text{ч}}}{K_{\text{дн}}}, \quad (1)$$

где  $C_{\text{п}}$  - среднесписочная численность персонала за месяц, чел.;

$C_{\text{ч}}$  - сумма списочных чисел работников за каждый день месяца, чел.;

$K_{\text{дн}}$  - число календарных дней.

Среднесписочную численность за месяц можно использовать для расчета аналогичного показателя за год и другой период времени.

Для этого достаточно разделить сумму средних списочных численностей за месяц на количество месяцев в рассматриваемом периоде.

Кроме того, в данном показателе возможно учесть работников, работающих на неполный день, для чего следует время их работы учитывать пропорционально отработанному времени.

К примеру, если работник при стандартном рабочем дне продолжительностью в восемь часов работает на полставки - по четыре часа в день, перед слагаемым следует поставить коэффициент 0,5.

На практике среднесписочная численность помогает представить масштабы предприятия и отнести его к крупным, средним либо малым. Данные о приеме работников принимаются в зависимости от количества договоров, заключенных за период. Выбытие в связи с нарушениями, решением судебных органов и по собственному желанию называется текучестью. Далее (см. таблицу 2) представлены показатели движения персонала. Как видно из

обозначенных формул, три из пяти рассмотренных показателей основаны на уже знакомой нам средней списочной численности персонала за период. [8]

Таблица 2 - Расчет показателей движения персонала

Коэффициент	Формула
Коэффициент оборота по приему	$\frac{Ч_{пр}}{С_{п}}$
Коэффициент оборота по выбытию	$\frac{Ч_{в}}{С_{п}}$
Коэффициент замещения	$\frac{Ч_{пр} - Ч_{в}}{С_{п}}$
Коэффициент текучести	$\frac{Ч_{в.т.}}{С_{кон}}$
Коэффициент постоянства кадров	$\frac{Ч_{п}}{С_{кон}}$

где  $Ч_{пр}$  - число работников, принятых за период, чел.;  $С_{п}$  - среднее списочное число работников за период, чел.;  $Ч_{в}$  - число работников, выбывших за период, чел.;  $Ч_{в.т.}$  - число работников, выбывших по причинам текучести, чел.;  $С_{кон}$  - численность работников на конец периода, чел.;  $Ч_{п}$  - число проработавших весь отчетный период, чел.

Рассмотрим подробнее, что показывает каждый из представленных коэффициентов, и его значение для предприятия.

Коэффициент оборота по приему следует рассматривать в совокупности с коэффициентом оборота по прибытию, поскольку мало знать только число принятых работников. Если взять изменения этих показателей в динамике за несколько лет, можно составить представление о том, какую политику проводит организация, наблюдается ли сокращение кадров.

Для той же цели можно рассчитать отношение коэффициента по приему к коэффициенту по прибытию – коэффициент замещения рабочей силы. Если результат будет меньше 1, наблюдается сокращение.

Сопоставление данных по предприятию с данными по региону или отрасли позволит сделать вывод о состоянии отрасли либо рынка в целом - если

сокращения происходят не только в рамках рассматриваемой организации, наблюдается рост безработицы.

Коэффициент постоянства кадров показывает, насколько стабилен коллектив рассматриваемого предприятия. Рассмотрение данного показателя в динамике в разрезе каждого подразделения рассматриваемой организации позволит менеджерам оценить, как ведут себя принятые на разные должности новые сотрудники.

Коэффициент текучести также показывает, как проходит адаптация вновь принятых работников, поскольку большая часть увольнений происходит в первые месяцы после трудоустройства.

Самые различные причины побуждают людей покидать рабочие места, однако в первые полгода на новом рабочем месте, пока происходит привыкание к коллективу, новым обязанностям, особенностям взаимоотношений работников, новичок особенно подвержен риску увольнения. Еще нет устоявшихся взаимоотношений с коллегами, незнаком темперамент начальства, особенности структуры компании.

Следующей группой показателей для ознакомления в рамках данного раздела работы будут показатели использования рабочего времени. Они позволяют определить затраты труда, но выполнение определенного вида работ, а также размер заработной платы персонала.

Начисляемая предприятием оплата труда за количество отработанных дней, а также бонусы за выполнение дополнительных обязанностей либо перевыполнение плана стимулируют работников к выполнению норм выработки на предприятии. Данный раздел показателей в качестве единиц измерения использует человеко-дни и человеко-часы.

Соответственно, человеко-день - день пребывания работника на рабочем месте при условии, что он приступил к работе, человеко-час – час пребывания на рабочем месте в течение рабочего дня.

Ниже (см. таблицу 3) представлены показатели, характеризующие использование рабочего времени. [9]



Таблица 3 - Показатели использования рабочего времени

Показатель	Формула
Средняя продолжительность рабочего дня	$\frac{t_{ч.ч.}}{t_{ч.д.}}$
Среднее число дней работы одного работника	$\frac{t_{ч.д.}}{C_{п}}$
Среднее число часов работы одного работника	$\frac{t_{ч.ч.}}{C_{п}}$

где  $t_{ч.ч.}$  - отработанные человеко-часы;  $t_{ч.д.}$  - отработанные человеко-дни;  $C_{п}$  - среднее списочное число работников, чел.

Рассмотрим каждый из показателей подробнее. Средняя продолжительность рабочего дня закреплена в Трудовом кодексе Российской Федерации и не может превышать 40 часов в неделю.

Кроме того, законодательно установлены нормы продолжительности рабочего дня для несовершеннолетних, инвалидов, а также лиц, чья рабочая неделя составляет 30 часов.

Среднее число дней работы одного работника показывает в среднем, насколько отклоняется фактическая посещаемость от количества рабочих дней в периоде [10].

Благодаря расчету этого показателя можно узнать среднее количество прогулов и пропусков по уважительным причинам, например, по болезни, на предприятии в целом, в конкретном отделе.

По результатам расчетов можно также сделать выводы о том, следует ли изменить политику отношения к прогулам работников, ужесточить наказания.

Среднее число часов работы одного работника показывает, сколько часов в смену фактически отработано.

В этом показателе учитываются простои, опоздания и т.д., что позволяет, при сравнении с плановым показателем оценить эффективность использования рабочего времени в течение рабочего дня.

Производительность труда считается одним из важнейших показателей, поскольку расчет позволяет узнать, сколько продукции будет произведено в единицу времени. Для начала, рассмотрим формулу для расчета, а после подробнее рассмотрим особенности показателя.

$$W = \frac{q}{T}, \quad (2)$$

где  $q$  - объем произведенной продукции, шт.;

$T$  - затраты труда на выпуск продукции, час.

На различных предприятиях нормы производительности труда являются различными, производительность труда зависит от самых различных факторов. Среди них выделим следующие [11]:

– изменение в технологии производства - введение в эксплуатацию свежеприобретенных основных фондов может заметно ускорить процесс производства продукции;

– внедрение новейших разработок - прорывные технологии на производстве могут позволить выпуск продукции более высокого качества или большими партиями;

– изменения в структуре организации - налаживание обратной связи с начальством, благоприятная среда в коллективе подталкивают работников к нестандартным идеям, позволяют достигать лучших результатов труда;

– совершенствование системы управления персоналом - уменьшение текучести кадров приведет к тому, что заметно снизятся потери, связанные с необходимостью обучения новых сотрудников, должности будут на постоянной основе занимать хорошо знакомые со спецификой работы кадры;

– соблюдение эргономики труда - соблюдение норм безопасности, удобные и соответствующие нормам рабочие места, уменьшение доли

монотонного труда повысят производительность, уменьшат потери, связанные с травматизмом и последующим отсутствием работника в связи с ним;

– географические факторы - наличие в регионе достаточного количества рабочей силы для обеспечения деятельности предприятия, обеспеченность его такими ресурсами, как земельные участки для производства, удобное расположение относительно автодорог также оказывают влияние на производительность труда.

Анализ и умение работать с этими факторами позволяют вовремя обнаружить источник проблемы и своевременно минимизировать его влияние либо устранить.

Кроме перечисленного, производительность труда зависит от трудоемкости. Трудоемкость - показатель, обратно пропорциональный производительности, поскольку он характеризует, сколько необходимо труда, чтобы произвести единицу продукции. Соответственно, чем ниже трудоемкость, тем выше производительность.

Таким образом, можно сказать о том, что оценка приведенных выше показателей позволяет выявить резервы повышения выработки работников торгового предприятия, рассчитать и оптимизировать величину и состав фонда оплаты труда работников, а также оценить эффективность использования трудовых ресурсов торгового предприятия.

## 2 Оценка трудового потенциала персонала ООО «МДМ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «МДМ» - общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании устава.

Целью деятельности Общества является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли, удовлетворение социально-экономических интересов участников и членов трудового коллектива Общества.

Основной вид деятельности: торговля розничная мебелью в специализированных магазинах. Организационная структура управления ООО «МДМ» имеет вид линейной структуры (рисунок 4).

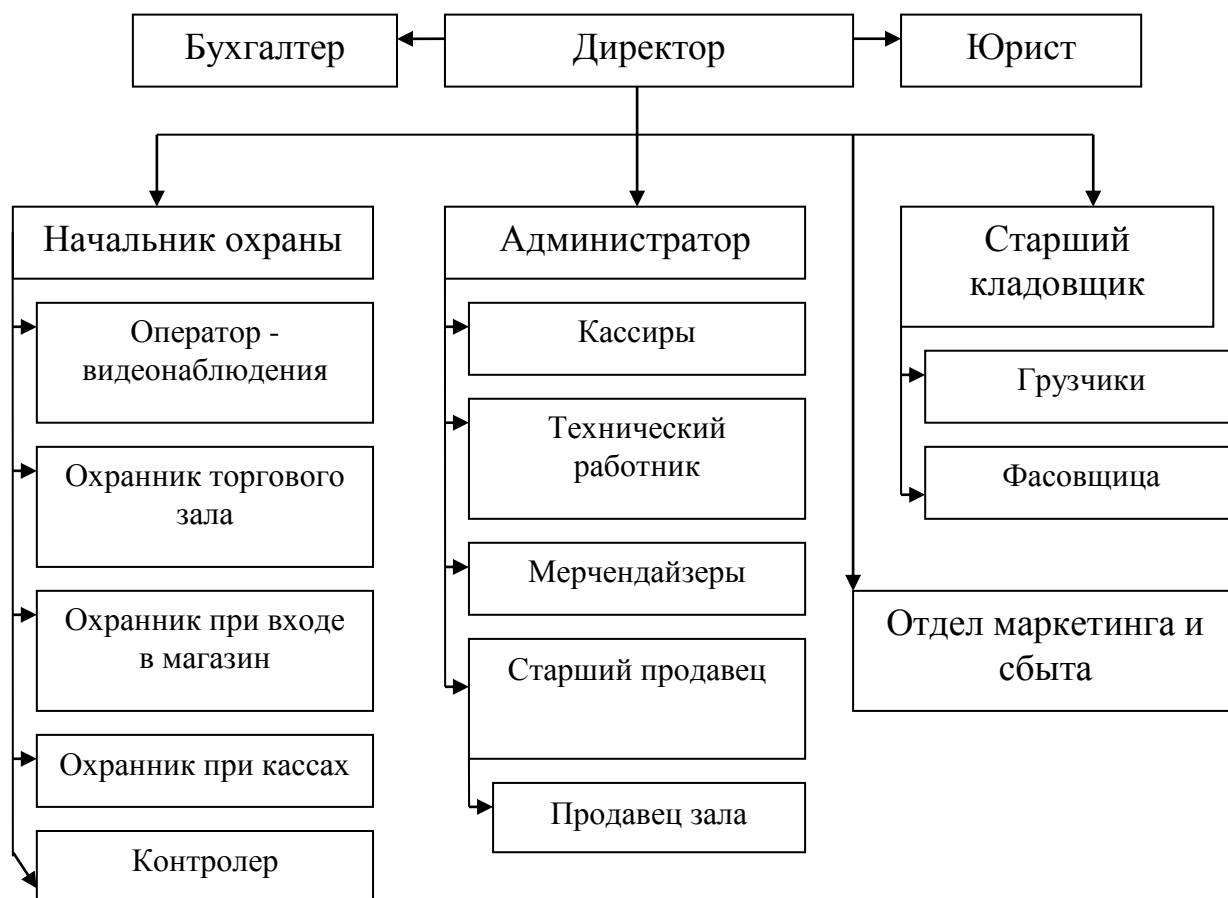


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «МДМ»

Вышестоящий орган не имеет право отдавать распоряжение каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Предмет деятельности Общества может быть расширен или изменен по решению высшего органа Общества и в соответствии с действующим законодательством.

Имущество организации составляют основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Источниками формирования имущества организации являются доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг.

Организационно-экономические показатели хозяйственной деятельности в ООО «МДМ» за 2017–2019 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Организационно-экономические показатели хозяйственной деятельности в ООО «МДМ» за 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г. / 2017г.	2019г. / 2018г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	18932	19001	19188	68	187	100,4	101,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	16979	17218	16515	239	-703	101,4	95,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1953	931	1636	-1022	705	47,6	175,8
Прочие доходы	52	14	341	-38	327	27,6	2355
Прочие расходы	659	324	477	-335	153	49,2	147,1
Налоги на прибыль	293	432	429	139	-3	147,6	99,3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1005	191	1067	-814	876	19,0	558,9
Основные средства, тыс. руб.	1778	2002	2006	224	4	112,6	100,2
Оборотные активы, тыс. руб.	3076	3028	3810	-48	782	98,4	125,8
Численность персонала, чел.	34	36	49	2	13	107,4	134,3

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	686,8	784,8	1102,5	98	317,7	114,3	140,5
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	20,2	21,8	22,5	1,6	0,7	107,9	103,2

По данным таблицы 4 видно, что доходы от основной деятельности в ООО «МДМ» с каждым годом увеличивается, в 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение на 187 тыс. руб.

Полная себестоимость продаж в 2018 году сократилась на 703 тыс. руб. и составила 16515 тыс. руб.

Прибыль от продаж в ООО «МДМ» составляет 1636 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 931 тыс. руб.

Увеличение показателя прибыль от продаж может свидетельствовать о снижении издержек производства и обращения, что и наблюдается на данном предприятии, а это значит, увеличивается доходность продаж.

Чистая прибыль в 2018 г. увеличилась на 876 тыс. руб. и составила 1067 тыс. руб.

Таким образом, рост чистой прибыли свидетельствует об эффективной деятельности организации, росте деловой активности организации.

## 2.2 Анализ трудового потенциала

Наличие кадровых ресурсов существенно влияет на результаты деятельности предприятия, качество выпускаемой продукции в целом. Количественный и качественный состав персонала ООО «МДМ» определяется в таких документах, как штатное расписание и расчет численного состава.

Анализ кадрового состава по категориям должностей представлен в таблице 5.

Численность персонала по всем его категориям с каждым годом растет. Самая большая доля в структуре организации в 2019 году приходится на торговый персонал, он составляет 40% от общего количества персонала.

Таблица 5 - Характеристика состава персонала ООО «МДМ» по категориям должностей за 2017 - 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Руководители	7	7	8	-	1	100	106,66
Специалисты	3	3	6	0	3	100	200
Торговый персонал	16	18	20	2	2	112,5	111,11
Вспомогательный персонал	8	8	15	0	7	100	187,5
Всего	34	36	49	2	13	107,4	134,3

По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что общая численность работников за три года возросла на пятнадцать штатных единиц и стала равна 49 сотрудникам.



Рисунок 5- Характеристика состава персонала ООО «МДМ» по категориям должностей за 2017 - 2019 гг., чел.

Характеристика персонала по уровню образования представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Разделение персонала ООО «МДМ» по уровню образования за 2017 - 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Высшее профессиональное образование	24	26	33	2	7	108,3	126,9
Среднее профессиональное образование	10	10	16	0	6	100,00	160,00

Разделение персонала ООО «МДМ» по уровню образования представлено на рисунке 6.



Рисунок 6 - Разделение персонала ООО «МДМ» по уровню образования за 2017 - 2019 гг., чел.

Представленные данные показывают, что две трети всех сотрудников ООО «МДМ» имеют высшее образование. С начала 2018 г. количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 26,9%.



Анализ возрастного состава персонала ООО «МДМ» за три года представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала ООО «МДМ» по возрасту за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
до 20 лет	1	1	3	0	2	100,00	300,00
от 21-30 лет	7	9	12	2	3	128,57	133,33
от 31-40 лет	16	17	20	1	3	106,25	117,65
от 41-50 лет	3	2	6	-1	4	66,67	300,00
свыше 50 лет	7	7	8	0	1	100,00	114,29
Всего	34	36	49	2	13	107,4	134,3

Структура персонала ООО «МДМ» по возрасту представлена на рисунке 2.4.

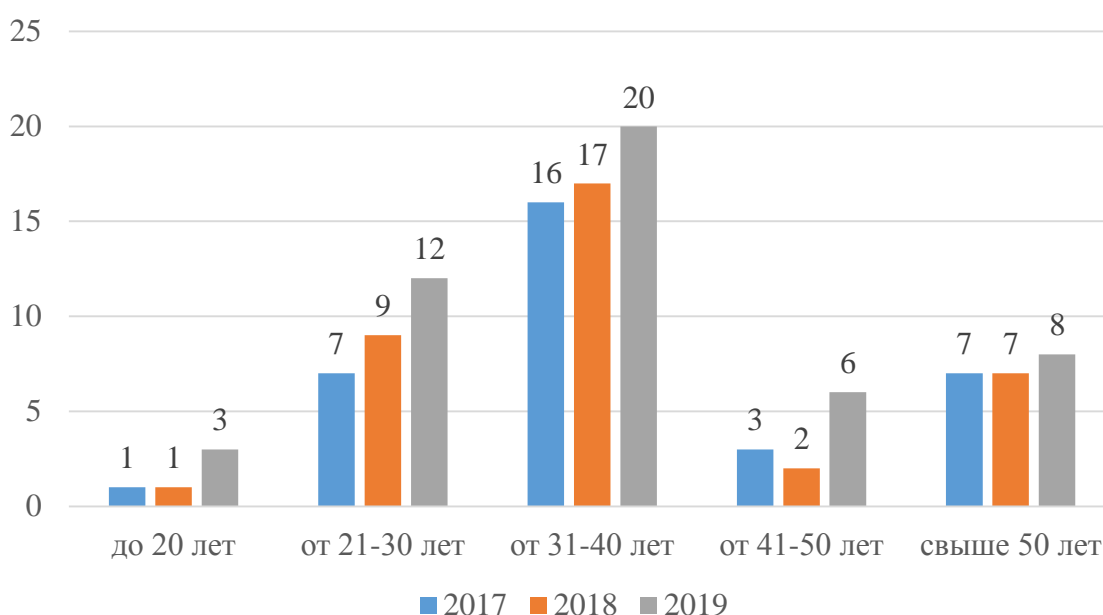


Рисунок 7 - Структура персонала ООО «МДМ» по возрасту за 2017 - 2019 гг., чел.

Данные таблицы 7 и рисунка 7 говорят о том, что средний возраст сотрудников снижается. Причиной этого является постепенное обновление состава персонала за счет привлечения более молодых сотрудников.

Анализ разделения персонала по стажу за период с 2017 по 2019 год представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала ООО «МДМ» по стажу за 2017- 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
до 1 года	6	7	9	1	2	116,67	128,57
от 1 до 5 лет	9	11	12	2	1	122,22	109,1
от 5 до 10 лет	14	15	22	1	7	107,1	146,7
свыше 10 лет	5	3	6	-2	3	60,0	200,0
Всего	34	36	49	2	13	107,4	134,3

Структура персонала ООО «МДМ» по стажу представлена на рисунке 8.

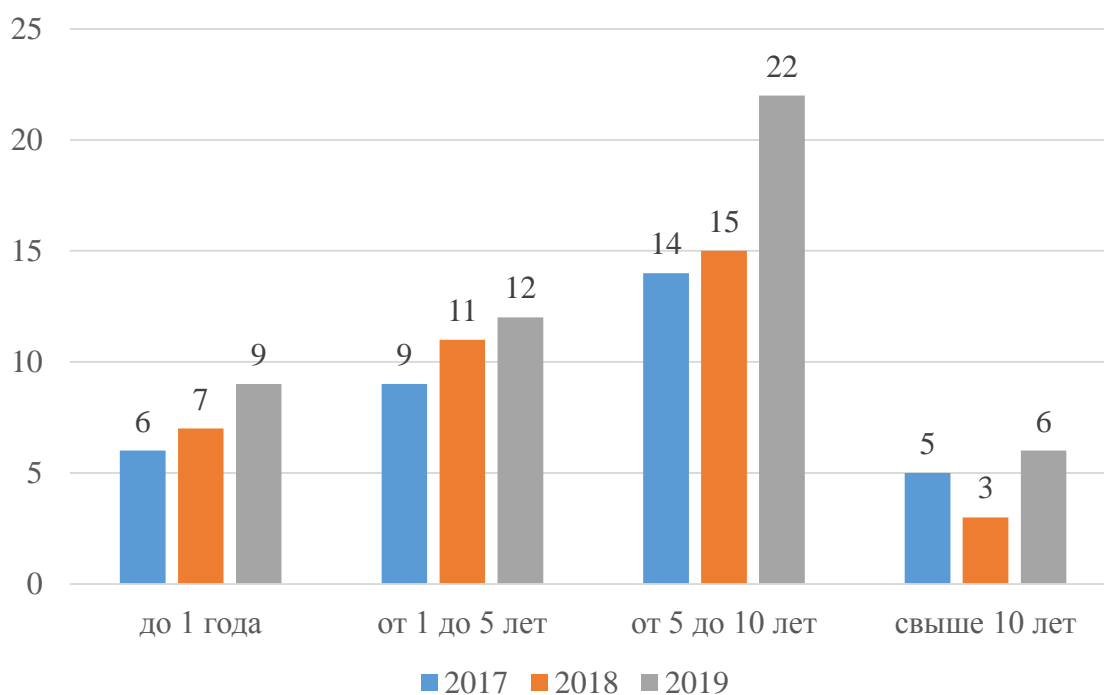


Рисунок 8 - Структура персонала ООО «МДМ» по стажу за 2017 - 2019гг., чел.

Проанализировав данные из предыдущей таблицы, можно сделать вывод, что стаж персонала зависит напрямую от его возраста. Половина ООО «МДМ»

состоит из молодых людей и людей среднего возраста, поэтому их общий стаж работы не превышает 10 лет.

Кадровые показатели предприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Кадровые показатели предприятия ООО «МДМ» за 2017 - 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Численность персонала на начало года	31	34	36	3	2	109,68	105,88
Численность персонала на конец года	34	36	49	2	13	107,4	134,3
Среднесписочная численность сотрудников	33	36	48	3	12	109,09	133,33
– принято на работу	12	13	20	1	7	108,33	153,84
– выбыли	9	11	8	2	-3	122,22	72,73
– выбыли, в том числе по собственному желанию	9	11	8	2	-3	122,22	72,73
Коэффициент оборота по приему	0,36	0,38	0,42	0,02	0,04	105,56	110,52
Коэффициент оборота по выбытию	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коэффициент текучести кадров	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,93	0,92	-0,02	-0,01	97,89	98,92

Таким образом, проведя анализ представленных данных, можно сделать вывод, что в организации ООО «МДМ» осуществляется не достаточно эффективная кадровая политика, так как за рассматриваемый период наблюдается увеличение среднесписочной численности сотрудников, но коэффициент постоянства кадров снижается.

### 3 Пути развития трудового потенциала персонала ООО «МДМ»

#### 3.1 Разработка мероприятий по развитию трудового потенциала персонала ООО «МДМ»

Задачей руководства становится максимально эффективная организация процесса работы сотрудников. Одним из рычагов давления является денежная мотивация. Правильно замотивированный сотрудник, помимо своих должностных обязательств, начнёт самосовершенствоваться и выполнять свои функции более качественно.

Для наглядности следует разработать Лист Аттестации, который одновременно будет служить и проверкой профессиональных качеств каждого сотрудника и мотивацией. Успешная сдача листа аттестации будет означать увеличение заработной платы сотрудника.

За основу для такого листа аттестации будет взята модель компетенций. Далее было необходимо составить портрет «идеального менеджера», «идеального старшего продавца», «идеального продавца зала» и «идеального контролера».

Для этого был проведён опрос среди работников ООО «МДМ» о том, какими компетенциями, на их взгляд, обязан обладать работник на каждой должности. Оценка значимости компетенций проводилась по таблице оценок 0-3, где 0 - не важны, 1 - желательны, 2 - важны, 3 - очень важны.

Результаты приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка компетенций сотрудников

Компетенции	0	1	2	3
1	2	3	4	5
Продавец зала				
Грамотность		X		
Качество работы				X

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Не скандальность			X	
Ответственность			X	
Коммуникабельность				X
Активность		X		
Знание английского языка		X		
Старший продавец				
Грамотность			X	
Качество работы			X	
Скорость работы				X
Отзывчивость		X		
Знание программ о продажах и товарах			X	
Знание карты продаж			X	
Коммуникабельность		X		
Контролер				
Качество работы			X	
Принятие решений		X		
Знание иностранного языка			X	
Коммуникабельность				X
Ответственность		X		
Исполнительность			X	
Умение получать и обрабатывать информацию			X	
Менеджер				
Инициативность		X		
Ответственность				X
Лидерский потенциал			X	
-Умение получать и обрабатывать информацию			X	
Принятие решений				X
Умение работать в команде			X	

По результатам анализа был составлен список компетенций для каждой должности как основа для листа аттестации. Далее была разработана система премиальных выплат при успешном прохождении аттестации. Были введены 4 категории сотрудников в зависимости от результатов. Список и оклады приведены на таблице 11.

Таблица 11 - Новые категории для оплаты труда

Должность 1	Категория 1 2	Категория 2 3	Категория 3 4	Категория 4 5
Продавец зала	Часовая ставка	Часовая ставка 1% от личных продаж	Часовая ставка* 1,3 - 1,5% от личных продаж	Часовая ставка*1,5 2% от личных продаж

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Старший продавец	Часовая ставка	Часовая ставка 1,5% от продаж ООО «МДМ»	Часовая ставка*1,2 1,7% от продаж ООО «МДМ»	Часовая ставка*1,3 2% от продаж ООО «МДМ»
Контролер	Часовая ставка	Часовая ставка	Часовая ставка 5% от ООО «МДМ»	Часовая ставка 10% от ООО «МДМ»
Менеджер	Часовая ставка	Часовая ставка 0,25% от оборота ООО «МДМ»	Часовая ставка 0,35% от оборота ООО «МДМ»	Часовая ставка 0,5% от оборота ООО «МДМ»

Листы аттестации позволят оценить имеющийся уровень подготовки сотрудников, разработать индивидуальную программу повышения профессионального уровня и замотивировать на его самостоятельное повышение. Аттестационный лист-оценка работы одного дня заполняется не менее 2х и не более 4х раз в месяц.

Аттестация проводится с 1 по 25 число каждого месяца, согласно таблице График аттестаций. При возникновении противоречий, управляющий может заполнить дополнительный Аттестационный Лист. Перед началом аттестации, ФИО проверяющего вносится в электронном виде, после аттестации ставится живая подпись только аттестуемого.

Помимо оценки одного дня, был разработан оценочный лист дня полной картины работы сотрудника. Оценочный лист – оценка результата работы за месяц, заполняется 1 раз с 26 по 30/31 число каждого месяца, согласно таблице «График аттестаций».

Перед началом заполнения Оценочного Листа, ФИО проверяющего вносится в электронном виде, после аттестации ставится живая подпись только аттестуемого.

Оценка сотрудника производится его непосредственным начальником - на менеджера и сервис-менеджера лист заполняет директор на продавца зала, охранников и т.д. - менеджер и сервис-менеджер. Аттестовать одного сотрудника должны разные менеджеры.

Аттестационный лист должен содержать список дел сотрудника на день, степень соблюдения правил внешнего вида, характер общения с коллегами и покупателями в течение дня, знание своих должностных инструкций.

Оценочный лист показывает не столько внешние действия сотрудника, сколько его вовлечённость в работу. Оценочный Лист должен содержать такие пункты (разделы) как: правила внутреннего трудового распорядка, профессиональные навыки и критические факторы.

Критические факторы - это грубые нарушения, из-за которых общая оценка всех разделов снижается до оценки «неудовлетворительно».

Например, прогулы, грубость в отношении коллег/покупателей, несоблюдение правил ООО «МДМ». Неотъемлемой частью аттестационных листов является знание правил работы с покупателями, созданными ранее в организации: «5 шагов сервиса», «инструкция YES, I can». «5 шагов сервиса» - это последовательность действий для продавцов зала от встречи покупателя до прощания с ним.

Хотелось бы обратить особое внимание на инструкцию «YES, I can», что в переводе с английского означает «Да, я могу» - это идеология сервиса, направленная на проактивность, креативный сервис, и высокий уровень удовлетворённости покупателя. Это концепция сферы обслуживания, образа жизни и особый взгляд на мир. Основной принцип инструкции - делегирование полномочий и ресурсов на выполнение задачи.

Делегирование - это процесс передачи подчинённому полномочий и ответственности за самостоятельное принятие решений. Это способ оптимизации рабочих процессов, направленный на командный результат.

Значение для ООО «МДМ»:

- создаёт особую культурную среду;
- формирует крепкую команду;
- вдохновляет сотрудников на самостоятельное ответственное вовлечение в процессы;
- формирует у покупателя позитивное впечатление о компании;

– нацелено на решение вопроса «здесь и сейчас» (Эдхарт Толле. Сила настоящего);

– позволяет легко справляться с нестандартными ситуациями.

Ключевые идеи:

– веди себя правильно - о поведении в сложных ситуациях;

– исправляй ошибки - удовлетворяй запрос покупателя на 100%;

– удивляй и радуй - предвосхищай ожидания.

Сумма по двум аттестациям считается в процентном соотношении, где часть берётся из АЛ, а другая из ОЛ.

Такая оценка позволит провести качественный отбор сотрудников для работы в ООО «МДМ», выявить сотрудников с лидерским потенциалом среди работающих, определить потребности в обучении и развитии, составить конкретные планы для повышения уровня необходимых компетенций.

Основная проблема данной системы премирования - объективность оценки, так как понятно, что в дружном коллективе даже руководство будет лояльнее аттестовывать своих сотрудников.

Решением этой проблемы может быть перекрёстная оценка сотрудников нескольких магазинов, подчиняющаяся правилу «руководитель не может оценивать сотрудников своего магазина», это поможет получить непредвзятую оценку, так как анкетирующий и оцениваемый не будут знакомы.

Интенсивность обновления персонала в категории продавцов зала сказывается на качестве обслуживания, особенно в части эффективности коммуникаций. Данная проблема основывается на неэффективном процессе адаптации «новых продавцов зала».

Поэтому одним из инструментов, позволяющим минимизировать данные риски, может стать тренинг «Наставник» - тренинг для адаптации, формирования знаний о ООО «МДМ», сервисе и уверенного поведения.

Цель тренинга - научить новых продавцов зала не бояться покупателя, научить правильной подачи себя, как продавца в ООО «МДМ», разработать с ним свой фирменный личный стиль.



Результатом такого наставничества будет повышение продуктивности ООО «МДМ» за счёт быстрого обучения новых сотрудников, плюс, со временем, даже самый сильный продавец может расслабиться и потерять сноровку из-за своей уверенности в себе как профессионала. Задачи тренинга:

- формирование у сотрудника элементарных умений находить отличия в таком поведении покупателя как агрессивный, неуверенный и ассертивный стили;

- приобретение вербальных и невербальных навыков ассертивного поведения в типовых ситуациях: «сотрудник-сотрудник», «сотрудник-клиент», «сотрудник-руководитель»;

- приобретение навыков управления своим состоянием, оптимальное реагирование на критику и претензии покупателей;

- выработка индивидуальности работника;

- обновление информации у опытных сотрудников.

Ожидаемые эффекты:

- сотрудник сможет менять тактику своего поведения относительно покупателя, быть гибким;

- объективно реагировать на конструктивную и неконструктивную критику;

- находить «красивые» выходы из непростых ситуаций, не нанося вреда собственному имиджу и имиджу организации;

- быстро восстанавливать свое эмоциональное состояние.

По прогнозам рост хотя бы на 1% экономического результата (дополнительного дохода) за счет снижения текучести кадров и увеличения производительности труда может окупить затраты на данное мероприятие уже в первом году. Для того чтобы все предложения были приняты руководством и для согласования ответственности каждой из заинтересованных сторон, был разработан план мероприятий, чтобы провести все намеченные изменения планомерно и без кризисных ситуаций (см. таблица 12).

Таблица 12 - План внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «МДМ»

Этапы внедрения проекта	Ответственный исполнитель	Сроки
1 этап		
Разработка и внедрение аттестационных листов и листов оценки	Внешний консультант, HR служба	10 дней
Оценка по компетенциям	Директор, руководители	5 дней
Разработка системы премирования	Бухгалтерия, руководители подразделений	5 дней
2 этап		
Проведение Тренинга «Наставник»	Сервис-менеджер, продавец	25 дней
3 этап		
Оценка эффективности премирования по АТ и ОТ	HR служба	5 дней
Оценка уровня лояльности	Внешний консультант	2 дня

Как мы видим, время необходимое для внедрения и использования разработанных проектных предложений составляет чуть больше 2 месяцев. При условии, что все сроки будут соблюдены и мероприятия внедрены, мы сможем увидеть их экономические результаты через 2,5-3 месяца.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Социально-экономическая эффективность выражается в двух аспектах - социальном и экономическом.

Экономический аспект - это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Социальный аспект состоит в подчинённости экономических целей социальным задачам.

В нашем случае под социально-экономической эффективностью подразумевается результативность системы подбора и оценки, а также адаптации.

Социальная эффективность совершенствования процедуры подбора и оценки персонала для организации заключается в следующем:

– улучшение качества проведения профессионального отбора кандидатов, поступающих на работу в ООО «МДМ»;

– предотвращение негативных явлений среди сотрудников (конфликтов, стрессов пр.);

– улучшение состояния дисциплины в организации;

– предотвращение устройства на работу лиц с негативными личностными чертами, асоциальными тенденциями, а также страдающих различного рода зависимостями;

– дальнейшее снижение текучести кадров.

Рассчитаем денежные затраты от увеличения нагрузки специалиста отдела персонала при подборе и оценке кандидатов на работу.

Предложенные проектные мероприятия по совершенствованию профессионального отбора займут на одного кандидата дополнительно один час времени начальника отдела персонала и 3 часа работы специалиста отдела персонала.

Размер почасовой оплаты труда сотрудников исчисляется по формуле (3):

$$R = \frac{З}{(Тн \times Тч)}, \quad (3)$$

где З - размер заработной платы сотрудника в месяц;

Тн - количество недель в месяце (берется равным 4,3);

Тч - количество часов в рабочей неделе (берется равным 40);

R - размер почасовой оплаты труда.

Средний размер почасовой оплаты названных сотрудников составит:

Начальник - 100 тыс. руб. : (4,3\*40) = 581,4 руб./час.

Менеджер - 75 тыс.руб : (4,3\*40) = 436 руб./час.

Соответственно увеличение денежных затрат на отбор одного кандидата составит:

Начальник - 581,4 руб./час. \* 1 час = 581,4 руб.

Менеджер - 436 руб./час. \* 3 часа = 1308 руб.

Увеличение затрат на отбор одного кандидата составят:

$$(581,4 \text{ руб.} + 436 \text{ руб.}) = 1889,4 \text{ руб.}$$

Годовое увеличение затрат, за счет увеличения нагрузки на работников отдела персонала, на отбор кандидатов из расчета текучести 15 человек в год составят:

$$(581,4 \text{ руб.} + 436 \text{ руб.}) * 15 = 28341 \text{ руб.}$$

Предположительные доходы от внедрения предложенных рекомендаций будут выражены в стабильной и бесперебойной работе всего коллектива, повышении уровня обслуживания клиентов и сокращении сроков первичной адаптации работников.

Высокий уровень обслуживания в таких организациях как ООО «МДМ», как правило, ведет к появлению постоянных покупателей и созданию хорошей репутации.

Эти факторы обязательно приводят к увеличению количества клиентов с последующим увеличением объема продаж.

При внедрении новых методов отбора, направленных на оценку совместимости, произойдет сокращение текучести кадров и уменьшение связанных с ней скрытых расходов.

Кроме того, оптимизация процесса подбора и оценки, позволят сократить адаптационный период среди принятых работников, поскольку будут отбираться сотрудники, наиболее подходящие под выработанные в организации критерии.

Общепризнанный факт, что в период адаптации и испытательного срока эффективность работы вновь принятого или назначенного на вышестоящую должность работника составляет не более 70% от нормы.

При среднем сроке адаптации сотрудников, определенном в ТК РФ - 3 месяца, ООО «МДМ» показывает относительно высокие компетенции для быстрой адаптации, так что в среднем адаптационный период составляет 1,5

месяца, для такого срока скрытые расходы (или не дополучена выручка) составят ориентировочно 202500 рублей за период.

Расчёты происходили следующим образом: если средняя месячная зарплата нового сотрудника составит 30000 рублей в месяц, значит за период адаптации 45000 рублей, на работу было принято 15 сотрудников.

Расчет недополученной выручки: 45000 рублей умножить на 15 человек. Сумма будет равна 675 000 рублей. А так как в период адаптации теряется в среднем 30% эффективности от средней суммы 675 000 рублей, вычислим 30%, и сумма потерь составит 202 500 рублей.

При качественном отборе, ориентированном на совместимость работников срок адаптации работника можно сократить до 20 дней. Те же вычисления применим, сократив срок адаптации за счет оптимизации подбора, до 20 дней: 20 000 рублей умножить на 15 человек и 1 месяц, сумма равна 300 000 рублей. 30% от этой суммы составит 90 000 рублей.

Экономический эффект от сокращения адаптационного периода до 20 дней составит: сумма потерь при полутора месяцах адаптации 202 500 минус сумма потерь при 20 днях 90 000, экономический эффект равен 112 500 рублей.

Повышение уровня обслуживания покупателей при поддержке репутации ООО «МДМ» на практике выливается в увеличение объема продаж и, как следствие, выручки на 3-5% в месяц.

При среднемесячном объеме продаж в 9 400 000 рублей сумма полученного экономического эффекта из расчета увеличения на 3% составит ориентировочно 282 000 рублей.

Отсюда посчитаем увеличение выручки за счет сокращения адаптации на 25 дней  $282\ 000\ \text{руб.} \times 0.8\ \text{мес.} = 225\ 600\ \text{рублей}$ , или увеличение выручки в годовом исчислении  $282\ 000\ \text{руб.} \times 12\ \text{мес.} = 3\ 384\ 000\ \text{руб.}$

В связи со снижением качества услуг и уровня дисциплины у персонала было принято решение совершенствовании методов отбора и оценки персонала, создания единых корпоративных стандартов, на основании которых возможно разработать систему премирования.

Для данной цели наиболее оптимальным (соотношение цена/качество) решением явились рекомендации по разработке листа аттестации.

На основании результатов аттестации была разработана система премирования, ее основным достоинством является возможность каждого сотрудника влиять на размер премии. Так же был разработан тренинг адаптации и уверенного поведения для создания комфортного психологического климата в коллективе и повышения эффективности коммуникаций.

Все разработанные предложения направлены на повышение профессионального уровня сотрудников ООО «МДМ», стабилизацию численности персонала, повышение уровня адаптивности новых сотрудников и повышение удовлетворенности своим трудом.

Реализация предложенных решений позволит ООО «МДМ» повысить качество предоставляемых услуг и уровень профессионализма сотрудников.

Расчёт экономической эффективности данного проекта дал положительные результаты, все цифры говорят о том, что внедрение предложенных мероприятий целесообразно.

## Заключение

В настоящее время трудовой потенциал занимает важную ступень хозяйственной деятельности во многих предприятиях. На сегодняшний день существует очень высокий уровень рыночной конкуренции, что обязывает предприятия наращивать конкурентоспособность своей продукции и услуг.

Для этого предприятия внедряют современные технологические улучшения, передовые технологии управления производством, а также модернизируют логические системы управления трудовыми ресурсами. Чтобы провести такие мероприятия для конкретного предприятия необходимо постоянно анализировать хозяйственную деятельность.

Такой анализ позволяет выработать назначение стратегического становления фирмы, разработать планы и спроектировать управленческие решения, держать под контролем их выполнение, обнаружить резервы увеличения производительности труда, проанализировать итоги работы фирмы, его отрядов, отдельных сотрудников.

Трудовые ресурсы предполагают собой ключевую производительную силу общества, подключают трудоспособную долю населения государства, владеющую определенными умственными и психофизиологическими способностями, которые помогают принимать участие в производственной работе для получения вещественных и духовных благ.

Особой чертой трудовых ресурсов, отличающей их от иных ресурсов хозяйствующего субъекта, считается то, что любой сотрудник имеет возможность выдвинуть запросы по изменению критерий труда; возразить или отказаться от предложенных ему условий работы; обучиться востребованным профессиям и получить новые навыки на курсах повышения квалификации; уйти из компании по личному желанию.

Трудящийся потенциал фирмы нужно принимать во внимание при создании стратегического плана работы предприятия, для корректного выполнения текущих целей фирмы, при модернизации и улучшении

имеющейся системы мотивации персонала, а еще для увеличения производительности труда, укрупнении производственных мощностей и разработке новых направлений функционирования фирмы.

По результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что трудовые ресурсы являются главным звеном внутри предприятия. Следовательно, кадровая политика предприятия основывается на том, чтобы менеджеры предприятия могли адекватно оценить потребности в персонале, его развитии, изменении политики в отношении работников. Трудовой потенциал предприятия является сложной структурой, которая является составляющей трудового потенциала общества.

Оценка приведенных в первой главе показателей позволяет выявить резервы повышения выработки работников торгового предприятия, рассчитать и оптимизировать величину и состав фонда оплаты труда работников, а также оценить эффективность использования трудовых ресурсов торгового предприятия.

ООО «МДМ» - общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании устава. Целью деятельности Общества является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли, удовлетворение социально-экономических интересов участников и членов трудового коллектива Общества.

Основной вид деятельности: торговля розничная мебелью в специализированных магазинах.

Доходы от основной деятельности в ООО «МДМ» с каждым годом увеличивается, в 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение на 187 тыс. руб. Полная себестоимость продаж в 2018 году сократилась на 703 тыс. руб. и составила 16515 тыс. руб. Прибыль от продаж в ООО «МДМ» составляет 1636 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 931 тыс. руб. Увеличение показателя прибыль от продаж может свидетельствовать о снижении издержек производства и обращения, что и наблюдается на данном предприятии, а это значит, увеличивается доходность продаж.



Чистая прибыль в 2018 г. увеличилась на 876 тыс. руб. и составила 1067 тыс. руб. Рост чистой прибыли свидетельствует об эффективной деятельности организации, росте деловой активности организации.

Наличие кадровых ресурсов существенно влияет на результаты деятельности предприятия, качество выпускаемой продукции в целом. Количественный и качественный состав персонала ООО «МДМ» определяется в таких документах, как штатное расписание и расчет численного состава. Общая численность работников за три года возросла на пятнадцать штатных единиц и стала равна 49 сотрудникам.

Численность персонала по всем его категориям с каждым годом растет. Самая большая доля в структуре организации в 2019 году приходится на торговый персонал, он составляет 40% от общего количества персонала.

Представленные данные показывают, что две трети всех сотрудников ООО «МДМ» имеют высшее образование. С начала 2018 г. количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 26,9%.

Средний возраст сотрудников снижается. Причиной этого является постепенное обновление состава персонала за счет привлечения более молодых сотрудников. Стаж персонала зависит напрямую от его возраста. Половина ООО «МДМ» состоит из молодых людей и людей среднего возраста, поэтому их общий стаж работы не превышает 10 лет.

В организации ООО «МДМ» осуществляется не достаточно эффективная кадровая политика, так как за рассматриваемый период наблюдается увеличение среднесписочной численности сотрудников, но коэффициент постоянства кадров снижается.

Экономический эффект от сокращения адаптационного периода до 20 дней составит: сумма потерь при полутора месяцах адаптации 202 500 минус сумма потерь при 20 днях 90 000, экономический эффект равен 112 500 рублей.

Повышение уровня обслуживания покупателей при поддержке репутации ООО «МДМ» на практике выливается в увеличение объема продаж и, как следствие, выручки на 3-5% в месяц.

При среднемесечном объеме продаж в 9 400 000 рублей сумма полученного экономического эффекта из расчета увеличения на 3% составит ориентировочно 282 000 рублей.

Отсюда посчитаем увеличение выручки за счет сокращения адаптации на 25 дней  $282\,000 \text{ руб.} \times 0.8 \text{ мес.} = 235\,000 \text{ рублей}$ , или увеличение выручки в годовом исчислении  $282\,000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 3\,384\,000 \text{ руб.}$

Все разработанные предложения направлены на повышение профессионального уровня сотрудников ООО «МДМ», стабилизацию численности персонала, повышение уровня адаптивности новых сотрудников и повышение удовлетворенности своим трудом.

Реализация предложенных решений позволит ООО «МДМ» повысить качество предоставляемых услуг и уровень профессионализма сотрудников.

Расчёт экономической эффективности данного проекта дал положительные результаты, все цифры говорят о том, что внедрение предложенных мероприятий целесообразно.

## Список используемой литературы

1) Агафонов А.А. О необходимости обучения персонала и систематического повышения его квалификации // Инновационное развитие науки и образования: сборник статей II Международной научно-практической конференции. В 2 частях. - 2018. - С. 226-228.

2) Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера (Текст) / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2018. - 452с.

3) Мигачева Г.Н., Бирюкова Е.А. Повышение квалификации персонала // Инновационные подходы к решению профессионально-педагогических проблем: сборник статей по материалам Всероссийской научнопрактической конференции. - 2018. - С. 131-134.

4) Алиев О. М., Адуева А. Ш. Требования к человеческому ресурсу в современных условиях экономики // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2017. Т. 32. № 1. С. 13–19.

5) Климбей Л. В. Непрерывное образование в системе повышения квалификации педагогических работников // Молодой ученый. 2017. №12. С. 509–511. URL <https://moluch.ru/archive/146/40807/> (дата обращения: 22.01.2020).

6) Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации (Текст) / В.М. Анисимов. - М.: Экономика, 2018. - 326с.

7) Бородин И.А. Необходимость повышения квалификации персонала организации // Современный взгляд на будущее управленческой науки. Сборник трудов IV научно-практической конференции. - 2018. - С. 30-32.

8) Ларин С.Н. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития персонала // Тенденции развития науки и образования. - 2018. - № 38-3. - С. 46-52.

9) Блюм М. А., Коробова О. В., Уляхин Т. М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием. Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2016. 95 с.

10) Васецкий А.А., Козырев А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В. Основы менеджмента : учебное пособие по направлению «Менеджмент» / Северо-Западная академия государственной службы. Санкт-Петербург, 2011. - 275 с.

11) Денежко А.А. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала организации // Фундаментальные и прикладные исследования: от теории к практике. Материалы II международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню российской науки. - 2018. - С. 129-131.

12) Решетов К. Ю. Стратегические альтернативы повышения конкурентоспособности отечественных малых инновационных предприятий // Бизнес в законе: Экономико-юридический журнал. 2018. № 4. С. 144–147.

13) Дрелинг А.О., Зарудная А.А. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации // Актуальные проблемы управления в электронной экономике. Международная научнопрактическая конференция. - Курск, 2018. - С. 46-48.

14) Жукова О. О., Никулина Ю. Н. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации // Интерактивная наука. 2017. № 2 (12). С. 189–192.

15) Кибанов, А.Я., Дураков, И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация (Текст) / А.Я. Кибанов, И.Б. Дураков. - М.: Экзамен, 2016. - 477с.

16) Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: 2017. – 311 с.

17) Сорокина О.Г., Павлеванов В.В., Цветлинский Е.И. Повышение квалификации кадров как фактор эффективности работы персонала // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики: материалы Второй международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 168-172.

18) Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник (Текст) / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2018. - 347с.

19) Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие (Текст) / Е.В. Маслов. – М: ИНФРА-М, 2017. - 258с.

20) Репичев А. И., Вепринцева М. В. Повышение квалификации персонала // Экономика и социум. 2018. № 2–4 (15). С. 28.

21) Сендеров В.Л., Ластовский М.А., Коваль И.А. Гибкий подход к повышению квалификации персонала // Современные проблемы управления конкурентоспособностью и инновационным развитием России. - 2018. - С. 76-79.

22) Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (Электронный ресурс) / Консультант Плюс (в редакции от 25.11.2016). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/cons\\_doc\\_law\\_34683](http://www.consultant.ru/cons_doc_law_34683)

Приложение А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 года

Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2019 г.

Организация \_\_\_\_\_ ООО «МДМ» \_\_\_\_\_ по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
Вид экономической деятельности Торговля розничная мебелью в специализированных магазинах \_\_\_\_\_ по ОКВЭД  
Общество с ограниченной ответственностью \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
Форма по ОКУД \_\_\_\_\_

Коды		
0710001		
31	12	2019
47.59.1		
1300	16	
365		

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 19 г.	20 18 г.	20 17 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Основные средства	2006	2002	1778
	Итого по разделу I	2006	2002	1778
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	284	301	201
	Дебиторская задолженность	1059	746	799
	Денежные средства и денежные эквиваленты	2466	1980	2075
	Итого по разделу II	3810	3028	3076
	<b>БАЛАНС</b>	<b>5588</b>	<b>5030</b>	<b>8083</b>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2283	2283	2283
	Резервный капитал	3	9	4
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1255	207	18
	Итого по разделу III	3541	2499	2305
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	-	-	-
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Кредиторская задолженность	2047	2531	2778
	Итого по разделу V	2047	2531	2778
	<b>БАЛАНС</b>	<b>5588</b>	<b>5030</b>	<b>8083</b>

Приложение Б  
Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 2019 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2019
		47.59.1		
		1300	16	
		365		

Пояснения	Наименование показателя	На <u>декабрь</u>	На <u>декабрь</u>
		20 <u>19</u> г.	20 <u>18</u> г.
	Выручка	19188	19001
	Себестоимость продаж	( 16515 )	( 17218 )
	Валовая прибыль (убыток)	2672	1783
	Коммерческие расходы	( 1036 )	( 852 )
	Управленческие расходы	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	1636	931
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	( - )	( - )
	Прочие доходы	341	14
	Прочие расходы	( 477 )	( 324 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1500	620
	Текущий налог на прибыль	( 429 )	( 432 )
	Чистая прибыль (убыток)	1067	188