

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

Обучающийся

О.И. Сидорова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. юрид. наук Е.В. Родионова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Сидорова О.И. Руководитель: канд. юрид. наук, Родионова Е.В.

Тема бакалаврской работы: «Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования».

Цель работы: формирование практических рекомендаций в рамках повышения эффективности использования трудовых ресурсов в деятельности ООО «Флекс-А» и разработка мероприятий в данном направлении.

Задачи: изучить сущность анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования; провести анализ обеспеченности ООО «Флекс-А» трудовыми ресурсами с помощью основных показателей, характеризующих их; проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов на указанном предприятии; разработать проектные предложения в области повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Флекс-А»; предоставить мероприятия по внедрению данных предложений и осуществить расчет их эффективности.

Объектом исследования выступает рекламно-производственная организация ООО «Флекс-А».

Практическая значимость бакалаврской работы содержится в подразделах 2.2, 2.3, 3.1, 3.2.

Работа представлен тремя разделами, общее количество страниц составляет без приложений 80 страниц, рисунков 8, таблиц 15.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 5  |
| 1 Теоретические аспекты анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования .....               | 8  |
| 1.1 Теоретическое содержание проблемы организации трудовых ресурсов на предприятии и эффективности их использования.....            | 8  |
| 1.2 Цель, задачи, источники информации и методика анализа обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования ..... | 16 |
| 1.3 Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....  | 28 |
| 2 Анализ обеспеченности организации ООО «Флекс-А» трудовыми ресурсами и эффективность их использования .....                        | 36 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Флекс-А».....  | 36 |
| 2.2 Анализ трудовых ресурсов организации .....  | 41 |
| 2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Флекс-А» .....  | 45 |
| 3 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Флекс-А» .....                                   | 53 |
| 3.1 Предлагаемые мероприятия для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами.....  | 53 |
| 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций. 68  |    |
| Заключение .....  | 76 |
| Список используемых источников.....   | 78 |
| Приложение А Утвержденные унифицированные формы первичных документов.....   | 81 |
| Приложение Б Бухгалтерская (финансовая) отчетность организации ООО «ФЛЕКС-А» .....  | 84 |

|  |    |
|--|----|
| Приложение В Шкала оценки «360 и NPS руководителя».....                          | 92 |
| Приложение Г Шкала расчета индекса.....  | 93 |
| Приложение Д Оценка NPS руководителя и факторов качества работы с командой ..... | 94 |
| Приложение Е QR-код онлайн-опроса NPS .....                                      | 96 |

## Введение

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы подтверждается тем, что в текущей экономической реальности с учетом особенностей современного ведения бизнеса, в том числе предпринимательской деятельности, человек, как ресурс становится одним из ключевых факторов успеха.

За последние три года на наших глазах трансформируется отечественная экономика, данные изменения видны в том, как себя ведет бизнес в текущей обстановке, какие модели применяет, как изменяются классические паттерны. Много бизнес-структур, в том числе предпринимательские, попали в критичное состояние из-за неэффективного и несовершенного управления трудовыми ресурсами и отсутствия анализа их обеспеченности [23].

Управление персоналом предусматривает управление командой и коллективом, а также отдельно взятыми людьми внутри организации, формирование благоприятной атмосферы, эффективное стимулирование сотрудников и использование других механизмов. Такие процессы существуют на любом этапе развития экономических отношений внутри предприятия [19].

Для достижения целей организации на протяжении всего пути ведения её деятельности, повышения уровня конкурентоспособности, проведения организационных изменений, развития корпоративной культуры необходимо эффективное использование трудовых ресурсов, чтобы осуществлять своевременный и качественный сбор данных для анализа, обратную связь, влиять на профессиональную подготовку персонала и повышать степень мотивации.

В соответствии с вышеизложенным, организациям необходимо качественно проводить анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами своего и определять эффективность их использования.

Целью работы является формирование практических рекомендаций в рамках повышения эффективности использования трудовых ресурсов в

деятельности ООО «Флекс-А» и разработка мероприятий в данном направлении.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить сущность анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования;
- провести анализ обеспеченности ООО «Флекс-А» трудовыми ресурсами с помощью основных показателей, характеризующих их;
- проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов на указанном предприятии;
- разработать проектные предложения в области повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Флекс-А»;
- предоставить мероприятия по внедрению данных предложений и осуществить расчет их эффективности.

Предметом исследования является анализ трудовых ресурсов предприятия.

Объектом исследования выступает рекламно-производственная организация ООО «Флекс-А», предлагающая на рынке наружную рекламу, корпоративную полиграфию, брендинг авто и прочие актуальные услуги.

Работа включает в себя введение, в котором сформулированы главные задачи исследования – цель, задачи, объект и предмет исследования, а также актуальность выбранной темы; три раздела, в которых решаются поставленные задачи; заключение с описанием итога проведенного исследования, а также список используемых в работе источников.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты анализа обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, а именно: содержание проблемы, выбранной темы бакалаврской работы, её цели, задачи, методика анализа и источники информации, также

рассмотрены направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Во втором разделе предоставлен анализ обеспеченности организации ООО «Флекс-А» трудовыми ресурсами и эффективность их использования, рассмотрена структура предприятия и приведена организационно-экономическая характеристика.

Третий раздел бакалаврской работы направлен на разработку мероприятий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Флекс-А»

Теоретической и методологической основой анализа деятельности предприятия послужили труды отечественных и зарубежных ученых, деятельность которых посвящена управлению трудовыми ресурсами, их анализу обеспеченности на предприятии и способам повышения их использования.

# **1 Теоретические аспекты анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования**

## **1.1 Теоретическое содержание проблемы организации трудовых ресурсов на предприятии и эффективности их использования**

Один из важнейших элементов любой организации наряду с материальными, финансовыми, технологическими, временными ресурсами являются люди – человеческий капитал. Поэтому можно утверждать, что состав организации, а именно обеспеченность трудовыми ресурсами и то, как предприятие эффективно их использует, является основой для обеспечения стабильной работы организации, достижения технологических задач и положительных финансовых результатов.

Трудовые ресурсы наделены полномочиями создавать новые продукты, собирать и использовать экономические ресурсы, контролировать соблюдение стандартов при производстве поставляемого или производимого продукта и услуги. Люди готовы к постоянному совершенствованию и саморазвитию [8].

Выраженной частью каждого человека являются его необходимые трудовые качества, чтобы эффективно выполнять свою работу. Рассмотрим структуру трудовых ресурсов по основным их параметрам на рисунке 1.

При описании состава трудовых ресурсов можно отметить, что основа состоит из экономически активного и экономически неактивного населения страны, города или субъекта.

К экономически активному населению относится население, которое обеспечивает предложение труда, считаются как занятые, так и безработные. Экономически активными установлены лица в возрасте от 15 до 72 лет.



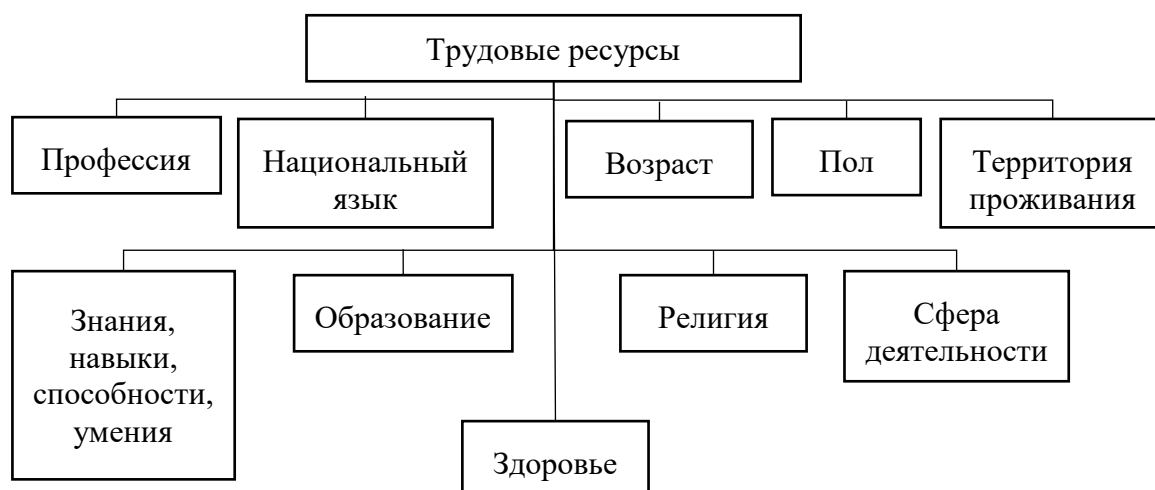


Рисунок 1 – Структура трудовых ресурсов

К экономически неактивному населению относятся лица в возрасте, которые не входят в состав экономически занятых или безработных, например:

- студенты и учащиеся дневной формы обучения;
- пенсионеры (по возрасту или иным основаниям);
- лица, ведущие домашнее хозяйство, также осуществляющие уход за детьми, больными и подобная деятельность;
- лица, которые не смогли найти работу и прекратили поиск;
- лица, у которых отсутствует необходимость работать (получение дохода от собственности или капитала);
- лица, получающие пенсию по инвалидности;
- прочие лица, которые не входят ни в одну из категорий, указанных выше.

Человеческий ресурс, обладающий знаниями, умениями, возможностями к труду и способностью обеспечить материальное благополучие общества на территории проживания или организации, в которой данные способности, знания, умения и навыки применяются непосредственно [13].

Поэтому сбор и организация трудовых ресурсов является осуществляемой ее руководством целенаправленной деятельностью, которая нацелена на то, чтобы воплотить в жизнь ее силами стоящие перед организацией задачи и цели. В условиях современного производства результаты организации и производительность работников прямо связаны с эффективным использованием трудовых ресурсов и их необходимым количеством.

В рамках вопроса об уровне обеспеченности организации трудовыми ресурсами, того, как эффективно задействован персонал, а также развитие его компетенций, профессионализма, выстраивание социальной атмосферы в команде отображается в решении следующих главных задач:

- обеспечение организации персоналом в необходимом количестве и необходимой качественной квалификации;
- обеспечение условий для надлежащей производительности труда, достаточного уровня ее организации, мотивации, самодисциплины, приобретение работником навыков к взаимодействию и сотрудничества;
- формирование стабильного коллектива в организациях, то есть закрепление в организации опытного и высококвалифицированного персонала;
- реализация потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда;
- оптимизация баланса интересов как организации, так и работников, экономической и социальной эффективности управления трудовыми ресурсами.

Содержание проблемы организации трудовых ресурсов заключается в том, что множественное число предприятий имеют низкий организационный уровень, не учитывающие структуру трудовых ресурсов, не позволяющий формирование, планирование и прогнозирование объема потребности в трудовых ресурсах, осуществляется некорректное комплектование персонала,

отсутствие его резерва. Отсутствуют механизмы развития трудовых ресурса, с целью повышения их качества.

Данные аспекты приводят к нарушению в процессах производства продукции или услуг и в других связанных с этим бизнес-процессах организации. Например, неправильное распределение трудовых ресурсов и ФОТ по характеру выполняемой функции – промышленно-производственный персонал или непромышленный персонал. Недостаток одной функции или переизбыток другой отражается в трудовой деятельности персонала, распределении средств и трудового ресурса по участвующим в производстве категориям, учете и контроле. Чрезмерное привлечение человеческого капитала в рамках непромышленного персонала (сотрудники, которые осуществляют управление производством и его обслуживание в виде руководителей, профильных специалистов, служащих), может значительно отразиться на недостатке промышленно-производственного персонала (рабочие, участвующие в производстве материальных ценностей – основные и вспомогательные).

На основе вышеизложенного мы можем сделать вывод, что организация труда и качество персонала – это основополагающий фактор, который в дальнейшем будет отражаться на эффективности предприятия. Также внимание необходимо уделять тому, как предприятие использует трудовые ресурсы, а именно аспектам повышения эффективности такого процесса.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов тесно связано с их организацией и обеспеченности на предприятии, что принципиально будет отражаться в производительности труда и в затратах на персонал. На рисунке 2 рассмотрены аспекты эффективного использования трудовых ресурсов в разрезе основных факторов, включающих себя стоимость и затраты на персонал, производительность труда [10]:



Рисунок 2 – Составляющие параметры эффективного использования трудовых ресурсов в организации

Все элементы структуры находятся в симбиозе. Взаимодействие и стимулирование сотрудников, распределение имеющихся ресурсов, наличие необходимых данных для анализа и оценки финансовой деятельности

предприятия, повышают эффективность труда и способствуют развитию предприятия в целом.

В то время, как организация трудовых ресурсов (разделение, условия труда, обеспеченность) также решает комплекс задач, в рамках имеющихся стратегических целей, позволяя использовать потенциал имеющихся кадров в полном объеме [9]. У каждого имеется собственное предназначение, цикл, а выполнение реализуется с помощью мероприятий, запланированных со стороны управленческого аппарата.

Каждая из структур включает в себя достаточное количество подсистем, которые осуществляют работу с процессами труда и сотрудниками организации. Такая подсистема должна обеспечивать организацию мероприятий и задействованных в ней сотрудников, в том числе наличие соответствующих кадровых документов.

На основании п.1 ст. 9 закона «О бухгалтерском учете» №402-ФЗ, все хозяйственные операции, которые проводит организация, должны сопровождаться с оправдательными документами. Именно такие документы будут служить первичными документами, на основании которых будет осуществляться ведение бухгалтерского учета.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, особенно на начальном этапе (новая организация), должна исходить из уже имеющегося, сформированного кадрового делопроизводства, в соответствии с ТК РФ [2].

Трудовой кодекс Российской Федерации предусматривает лишь ряд конкретных требований по наличию обязательных документов, которые могут запросить проверяющие из трудовой инспекции, налогового органа или другого контролирующего органа [2]. При этом законодательство не устанавливает единый перечень кадровых документов для всех организаций.

Рассмотрим список обязательных кадровых документов, которые требуется учесть и проверить их наличие в первую очередь:

- трудовые договоры с сотрудниками;
- трудовые книжки;

- личные карточки сотрудников;
- уведомление сотрудников о выборе формы трудовой книжки;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- график отпусков;
- положение о персональных данных;
- согласия на обработку персональных данных;
- положение об оплате труда;
- табель учета рабочего времени;
- расчетный листок и документ об утверждении его формы;
- приказы.

Исходя из данного перечня, допустимо вывести наличие локальных нормативных актов, такие как график отпусков, штатное расписание, трудовое расписание и иные документы, которые регламентируют деятельность сотрудников внутри организации. Цель таких документов – упорядочить работу сотрудников, закрепить гарантии, донести важную информацию. Такие документы будут действовать исключительно на территории той организации, которыми они были сформированы.

Трудовой кодекс не содержит полного перечня локальных актов, которые нужны в организации [2]. Поэтому далее сформируем основной список локально-нормативных актов, которые должны быть обеспечены руководителем, на основе информации, указанной ранее:

- штатное расписание;
- положение о командировках;
- трудовой распорядок;
- положение о порядке расследования микротравм;
- должностные инструкции;
- положение о премировании;
- график отпусков;

- нормативы по обучению сотрудников, повышению квалификации и аттестации;
- положение о ДМС в компании;
- положение о коммерческой тайне;
- основания к приказам (заявления, уведомления, соглашения, распоряжения). Все, что связано с порядком движения и перемещения персонала в связи с приемом на работу, отпуском, увольнением, прекращением трудовых отношений по соглашению сторон и иное.

Локальные документы разрабатываются и формируются на уровне предприятия со стороны руководителя или учредителей в каждой организации, ведущей экономическую деятельность. Возникновение необходимости в ведении кадровых документов образует в ежемесячном порядке расчета и начисления заработной платы сотрудникам. Расчет и начисление заработной платы необходимо производить в соответствии с положением 21 главы ТК РФ [2]. Процесс расчета зарплаты осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Анализ информации, которая содержится в первичных документах по учету труда и его оплаты.

Этап 2. Расчет сумм оплаты труда и прочих выплат сотрудникам, а также лицам, выполняющим работы или оказывающим услуги по договору ГПХ.

Этап 3. Расчет и удержание налога на доходы ФЛ (НДФЛ) на основании главы 23 НК РФ.

Этап 4. Начисление страховых взносов, взимаемых с начисленных сумм оплаты труда.

Этап 5. Оформление документов на выплату заработной платы.

При формировании указанных первичных документов по кадровому учету и оплате труда следует руководствоваться Положением п.2 ст. 9 закона №402-ФЗ [3]. В соответствии с данным положением, первичные учетные документы принимаются к учету в форме, содержащейся в альбомах

унифицированных форм первичной учетной документации (Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации труда и его оплаты»).

На основе данного постановления рассмотрим Приложение А, с указанием утвержденных форм первичных документов по классификации.

Таким образом, грамотная организация трудовых ресурсов на предприятии осуществляется с помощью правильно сформированного кадрового делопроизводства в соответствии с ТК РФ [2], с помощью первичных документов которого возможна качественная оценка производительности труда и управление затратами предприятия на данные процессы. Указанные показатели помогут организации решать актуальные задачи для бизнеса, оказать влияние на эффективность его работы. Это способствует бизнесу в любых условиях, в том числе в период кризиса, на примере пандемии или санкций, а также сосредоточить все ресурсы на реализации задач [14].

## **1.2 Цель, задачи, источники информации и методика анализа обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования**

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников с плановой потребностью (категории, профессия). При анализе обеспеченности организации персоналом, особое внимание уделяют важности профессии и качеству образования. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и иных параметров. [11]

Организация данного процесса является исключительным механизмом для каждого отдельного предприятия, так как у предприятия на практике не встречается одинаковых штатных структур, задач и целей. Трудовой ресурс не



может быть повторимым, но выделяют основные направления анализа использования трудовых ресурсов предприятия:

- анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- анализ эффективности использования трудовых ресурсов;
- анализ использования фонда рабочего времени;
- анализ производительности труда;
- анализ фонда заработной платы;
- анализ эффективности использования фонда заработной платы;
- анализ социальной защищенности членов трудового коллектива.

Целью данного процесса является своевременная оценка трудовой деятельности предприятия для обеспечения высокого уровня производительности труда, рационального использования трудового ресурса, оборудования, машин и механизмов для достижения результатов в организации (повышение объема производимой продукции, снижение её себестоимости, увеличение прибыли, а также достижение иных экономических показателей) [5].

Основными задачами анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами являются:

- необходимость изучить и оценить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, структуру его подразделений, а также провести анализ по категориям и профессиям сотрудников;
- определить и изучить показатели текучести кадров (процент сотрудников, которые покинули организацию за анализируемый период времени – месяц или год);
- выявить резервы трудовых ресурсов, для последующего эффективного их использования.

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов заключается в определении потенциала каждого отдельного сотрудника, выявления его сильных сторон и использование этих навыков в трудовой деятельности организации. При анализе рассматривается эффективность сотрудника при

выполнении текущих обязанностей, способствующих к достижению целей и задач организации, а также профессионального потенциала [15].

Оценка проводится также и по уровню компетенций сотрудника, его подготовку к деятельности, которой он занимается на занимаемой должности, выявление зон роста и разработка мероприятий, с помощью которых сотрудник сможет достигнуть эти цели.

Источниками информации для анализа использования трудовых ресурсов служит перечень первичных документов. Рассмотрим повторно основные источники:

- план по труду;
- штатное расписание;
- график отпусков;
- табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда;
- табель учета рабочего времени;
- формы статистической отчетности (№1 «Основные сведения о деятельности организации, №П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», №1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности»);
- расчетная и платежная ведомости (расчетная ведомость, платёжная ведомость, расчетно-платежная ведомость);
- записка-расчет о предоставлении отпуска работнику;
- оперативная отчетность цехов, подразделений организации, служб, отделов, участков;
- иная отчетность, связанная с трудовыми ресурсами организации и её службами.

Макарова И.К. разработала собственную систематизацию, которая в рамках оценки эффективности управления трудовыми ресурсами выделяет наиболее важные показатели. Данная систематизация приводит к двум группам показателей: 1) экономическая, включающая в себя: показатели

формирования персонала, его использование и развитие; 2) социальные факторы организации.

К показателям формирования персонала относятся следующие:

- списочная численность работников, в которую входят постоянные сотрудники, временные и совмещающие деятельность;
- по характеру производственных операций, осуществляется оценка удельного веса сотрудников (основной, административный, производственный и иные).

Удельный вес каждой категории сотрудников можно рассчитать по формуле (1) через сумму этих сотрудников, разделенную на общую численность персонала.

$$U_v = \frac{Ч_{ц}}{Ч_{об}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где,  $U_v$  – удельный вес, %;

$Ч_{ц}$  – часть от целого, категория сотрудников, чел.;

$Ч_{об}$  – общая численность персонала, чел.

- оценка через социально-демографический показатель, например, рассмотрение состава сотрудников через возраст, пол, стажа работы в организации, возрасту, образованию и другим параметрам;
- уровень квалификации (формула 2) и компетенций персонала (формула 3).

$$K_{кв} = \sqrt{\frac{n_{об} \cdot n_{оп}}{N}}, \quad (2)$$

где,  $K_{кв}$  – коэффициент квалификации сотрудников;

$n_{об}$  – число сотрудников, имеющих необходимое образование;

$n_{оп}$  – число сотрудников, имеющих необходимый опыт (стаж работы).

$N$  – общая численность персонала;

$$K = \frac{P}{Y + B}, \quad (3)$$

где  $K$  – уровень компетенций;

$P$  – результат;

$Y$  – усилия;

$B$  – время.

Показатели использования персонала являются более широкими, к ним относится:

- определение производительности труда, который отражает объем реализации на одного сотрудника (формула 4). Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей;

$$P_{\text{тр}} = \frac{B}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (4)$$

где  $P_{\text{тр}}$  – производительность труда;

$B$  – выручка, руб.;

$Ч$  – среднесписочная численность сотрудников, за анализируемый период.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним сотрудником, величина которого зависит от выработки рабочего, общей численности персонала, а также количества отработанных дней и продолжительности смены (формула 5).

$$ГВ = Уд \cdot Д \cdot П \cdot ЧВ, \quad (5)$$

где, ГВ – среднегодовая выработка продукции одним сотрудником;

Д – кол-во отработанных дней одним рабочим за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

ЧВ – среднечасовая выработка продукции.

- расчет объема прибыли на одного сотрудника до уплаты налога (формула 6);

$$П_{\text{дн}} = \frac{(Пп + Пкп - ПкУ + Пд - ПР)}{Ч}, \quad (6)$$

где  $П_{\text{дн}}$  –прибыль до налогообложения;

$Пп$  – прибыль от продаж;

$Пкп$  – проценты к получению;

$ПкУ$  – проценты к уплате;

$Пд$  и  $ПР$ - прочие доходы и расходы;

$Ч$  - среднесписочная численность сотрудников, за анализируемый период.

- показатель производимой продукции за час производственного труда;
- также обратный показатель, сколько затрачивается производительных часов на одну единицу продукции;
- считается важнейшим показателем динамики – текучесть работников. Данный показатель рассчитывают через отношение численности сотрудников, которые покинули организацию, к среднесписочной численности за анализируемый год (формула 7);

$$Тк = \frac{ЧВ}{Ч_{об}}, \quad (7)$$

где,  $T_k$  – текучесть персонала;

$Ч_в$  – число выбывших сотрудников;

$Ч_{об}$  - среднесписочная численность сотрудников, за анализируемый период.

- показатель потерянных часов, который рассчитывается через отношение пропущенного в течении года рабочего времени сотрудниками, к среднесписочному составу организации;
- потерянная производительность. В данном показателе расчет необходимо осуществлять через произведение добавленной стоимости в час производительного труда на результат потерянных часов;
- коэффициент внутренней мобильности, который выражается через отношение сотрудников, которые сменили должность в течении года, к общему числу сотрудников;
- издержки организации на персонал за период, например: заработная плата, надбавки, страховые пособия, льготы, уплата налогов и другие;
- издержки на производительный час. Расчёт осуществляется, как издержки на персонал, разделенные на общее количество производственных часов за анализируемый период.

Далее рассмотрим вторую группу показателей, которая выражается в социальных последствиях. Такие показатели рассматривают качество трудовой жизни и потенциал персонала. Обычно, среди них выделяют следующие:

- условия труда;
- объем и содержание труда;
- социальные гарантии для персонала;
- вовлеченность персонала в деятельность организации;
- лояльность сотрудников;
- участие персонала в управленческих решениях.

Показателем эффективности использования трудовых ресурсов является соотношение результата и затрат на его достижение. Рассмотрим формулу, которая отражает показатель между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами и затратами, и ресурсами, которые используются при его достижении (формула 8).

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (8)$$

где P – результаты;

Z – затраты на получение данного результата.

Данная формула повышения эффективности отражает один из ниже предоставленных факторов:

- получение максимального эффекта при неизменных затратах организации;
- планируемого эффекта при минимальных затратах;
- максимального эффекта при минимальных затратах.

Для дальнейшего анализа эффективности трудовых процессов организации необходимо рассмотреть существующие оценки показателей такой деятельности. Важными из них выступают показатели движения персонала: коэффициент текучести сотрудников, их выбытия и оборот по приему (трудоустройство).

Коэффициент оборота по приёму сотрудников (формула 9) в организацию вычисляется с помощью деления количества принятых на работу сотрудников, на объем численности сотрудников организации за отчетный период:

$$K_{\text{приём}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{Ч_{\text{СП}}}, \quad (9)$$

где,  $Ч_{\text{прин}}$  – количество принятых на работу сотрудников за отчетный период;

$Ч_{\text{ссп}}$  – численность сотрудников организации.

Организация может поставить себе задачу для расширения производства и увеличения объемов продаж, если при расчете данный показатель увеличивается, такой результат считается положительным. С данным показателем осуществляется анализ и расчёт уровня квалификации и компетенций сотрудников, которых принимают на работу.

Коэффициент принимается в расчете и сравнении с коэффициентом по выбытию (формула 10), который высчитывается через деление числа сотрудников, в рамках которых были применены кадровые решения за отчетный период, на общее число сотрудников:

$$K_{\text{выб.}} = \frac{Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ссп}}}, \quad (10)$$

где,  $Ч_{\text{выб}}$  – количество уволенных сотрудников за отчетный период;

$Ч_{\text{ссп}}$  – численность сотрудников организации.

Как итог роста данного показателя, могут являться плохие условия труда, низкий уровень заработной платы, снижение объема производства и иное. Для понимания результатов кадровой деятельности, данный показатель анализируется через разницу коэффициента оборота и выбывания. Например, для оценки прироста сотрудников в организации.

Если коэффициент выбытия рассчитывается через уволенных сотрудников, то также существует расчет показателя (коэффициент) текучести кадров (формула 11), принимающийся за делимое количество уволенных сотрудников за нарушения трудовой дисциплины или собственному желанию. Расчет осуществляется по формуле:



$$K_{\text{тек.}} = \frac{Ч_{\text{увол}}}{Ч_{\text{ССП}}}, \quad (11)$$

Когда данный показатель является слишком большим, это говорит о том, что в организации применяется некорректная политика по отношению к управлению персоналом в организации. Происходит снижение качество труда, производительности и иных показателей. Данный показатель правомерно рассматривать как движение сотрудников, которые недовольны своим рабочим местом.

Значительную роль при анализе эффективности трудовых ресурсов принимает показатель фонда рабочего времени, который определяет эффективность деятельности сотрудников. Данный показатель является одним из составляющих при планировании в организации, помогает в составлении баланса рабочего времени и грамотной организации его режима. Помогает распределить обязанности между персоналом или делегировать их. Показатель рассчитывается по формуле (12)

$$\text{ФРВ} = Ч_{\text{ф}} \cdot Ч_{\text{п}} \cdot \text{Пр.д.}, \quad (12)$$

где, ФРВ – фонд рабочего времени за анализируемый период;

$Ч_{\text{ф}}$  – численность работников в среднем за год, чел. (факт);

$Ч_{\text{п}}$  - численность работников в среднем за год, чел. (план);

$\text{Пр.д.}$  -количество часов, которые отработал 1 сотрудник за год, час.

В некоторых случаях, рассматривается производительность труда. Показатель определяется как количество произведенных благ за единицу рабочего времени. Такой показатель рассчитывается через деление объема выпускаемой продукции на среднюю численность сотрудника за отчетный период.

Исходя из указанного контекста важно уделить внимание расчету показателя отклонений сотрудника по формуле (13). Зная данный показатель, возможно увидеть и ориентироваться на зону роста процессов, выявленную после анализа значений запуска и подготовки оборудования, производственные часы, личную необходимость сотрудника, часы, нерегламентированные рабочим графиком.

$$ПР_т = \frac{НЧ_ф + (ЛН_ф - ЛН_п)}{\text{Время смены}} \times 100\%, \quad (13)$$

где,  $НЧ_ф$  – часы, нерегламентированные рабочим графиком;

$ЛН_ф$  – личная необходимость сотрудника. (факт);

$ЛН_п$  – личная необходимость сотрудника (план);

Оценка результативности труда дает возможность снизить издержки, оценить зоны роста компетенций сотрудников, разработать корпоративные программы обучения и развития [7].

Эффективность управления и развития во многих параметрах исходит от профессиональных компетенций и личностных характеристик самого руководителя организации. Который должен осознавать необходимость самообучения и помогать в обучении. других сотрудников, чтобы быть конкурентно способным как на рынке труда, так и выводить показатели организации на уровень конкурентоспособных в макросреде. В связи с чем, анализируя динамику и выполнение плана по повышению квалификации (относится к анализу социальной защищенности членов трудового коллектива) работников предприятия, изучают такие показатели, как:

- процент сотрудников, обучающихся в высших, средних, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки кадров на предприятии (при наличии возможности);

- численность и процент сотрудников, которые повышают свою квалификацию;
- процент сотрудников, которые заняты неквалифицированным трудом.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии необходимо рассматривать в тесной связке с оплатой труда. С повышением показателя производительности труда создаются предпосылки для повышения заработной платы.

По формуле (14) определяется абсолютное отклонение через сравнение фактически использованных средств на оплату труда с плановым фондом заработной платы (предприятие в целом, подразделениям и категориям сотрудников). Важно учесть, что данный показатель определяется без учета степени выполнения плана, по данной причине показатель сам по себе не характеризует использование фонда зарплаты.

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_{\text{ф}} - \text{ФЗП}_{\text{пл}}, \quad (14)$$

где,  $\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}}$  - абсолютное отклонение;

$\text{ФЗП}_{\text{ф}}$  - фактические использованные средства на оплату труда;

$\text{ФЗП}_{\text{пл}}$  - плановый фонд заработной платы.

Относительное отклонение рассчитывается по формуле (15) через разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции.

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}} = \text{ФЗП}_{\text{ф}} - \text{ФЗП}_{\text{ск}} = \text{ФЗП}_{\text{ф}} - (\text{ФЗП}_{\text{пл.пер}} \cdot K_{\text{вп}} + \text{ФЗП}_{\text{пл.пост}}), \quad (15)$$

где,  $\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}}$  - относительное отклонение;

$\text{ФЗП}_{\text{ф}}$  - фонд зарплаты фактический;

$\PhiЗП_{ск}$ - плановый фонд заработной платы, скорректированный на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции;

$\PhiЗП_{пл.пер}$  и  $\PhiЗП_{пл.пост}$ -переменная и постоянная сумма планового фонда заработной платы;

$K_{вп}$ - коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

Также существуют косвенные показатели эффективности, относящиеся к сокращению числа конфликтов, качеству выпускаемой продукции, удовлетворённости трудом, коллектива, руководства и системой вознаграждения и требующие качественной оценки со стороны самого персонала.

### **1.3 Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия**

Для осуществления эффективного использования трудовых ресурсов требуется осуществить ряд мероприятий, от анализа макросреды организации и влияния внешних факторов, до изучения внутренней среды и формирования собственных моделей.

Трудовые ресурсы организации принято считать естественным ресурсом. Для того, чтобы эффективно их использовать, требуется выявить сильные стороны команды или каждого сотрудника, как единицу. Все уровни подразделений должны быть связаны друг с другом, достаточно обеспечены инструментами для реализации своих задач и взаимосвязаны, как команда.

Для этого требуется регулярный мониторинг персонала, сбор данных, выстраивание диалога и обратная связь от команды. С уровня организации важно определить перспективу роста каждой личности и её сильные стороны, поэтому кадровые технологии должны качественно и регулярно предоставлять данные анализа персонала. Работа за производственным

оборудованием на рабочем месте должна определяться уровнем квалификации сотрудника, что может напрямую отражаться во вложении средств в персонал и эффективность данных вложений, включая материальный стимул, не исключая кадровые решения в целях сократить текучесть кадров [12].

На рисунке 3 отражены существующие пути и направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

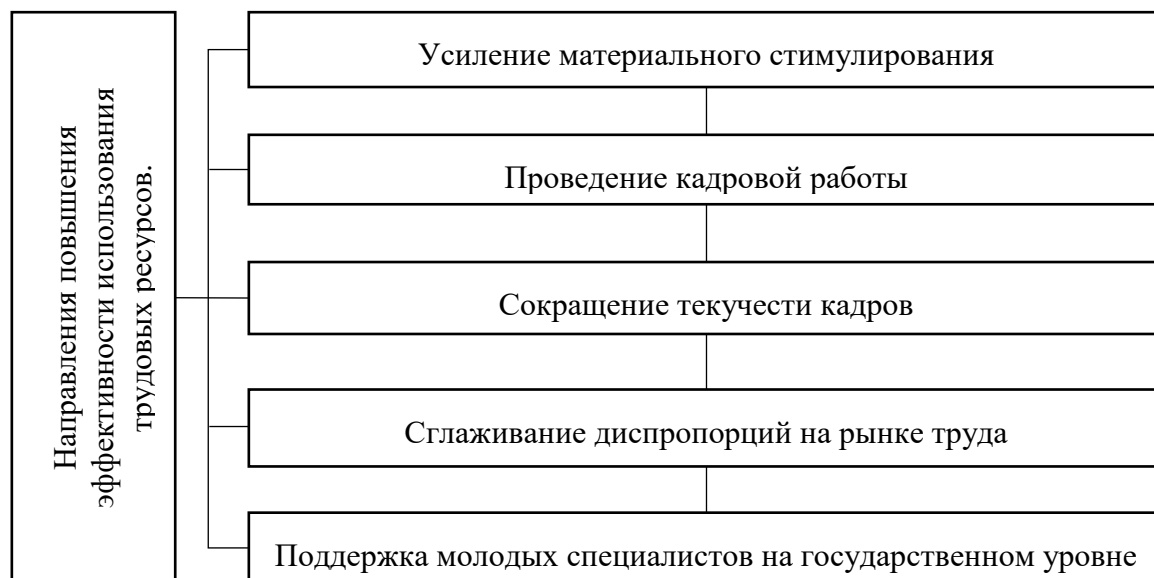


Рисунок 3 – Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов

Ключевое значение для оценки используется показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднегодовой численности). Так как прибыль вычисляется из рентабельности продаж, коэффициента оборачиваемости капитала и суммы функционирующего капитала, то такой расчет можно произвести по формуле (16) или (17).

$$\frac{\Pi}{\text{ЧР}} = \frac{\Pi}{\text{В}} \cdot \frac{\text{В}}{\text{KL}} \cdot \frac{\text{KL}}{\text{ЧР}}, \quad (16)$$

где,  $\Pi$  – прибыль от продаж;

$\text{ЧР}$  – среднесписочная численность сотрудников;

V – выручка от реализации продукции;

KL – среднегодовая сумма капитала.

$$\frac{\Pi}{\text{ЧР}} = \frac{\Pi}{V} \cdot \frac{V}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{\text{ЧР}}, \quad (17)$$

где ВП -стоимость выпуска продукции в действующих ценах;

$\frac{\Pi}{\text{ЧР}}$  – рентабельность персонала;

$\frac{\Pi}{V}$  – рентабельность оборота;

$\frac{KL}{\text{ЧР}}$  – капиталовооруженность труда;

$\frac{V}{\text{ВП}}$  – доля выручки в стоимости выпущенной продукции;

$\frac{\text{ВП}}{\text{ЧР}}$  – среднегодовая выработка продукции одним сотрудником в действующих ценах.

По формуле (16) можно определить, как изменилась прибыль исходя из расчета на одного сотрудника, за счет изменения капиталовооруженности труда, скорости и рентабельности оборота.

Формула (17) позволяет связать факторы роста производительности труда с темпами роста рентабельности персонала.

Из указанной выше информации выделают следующий перечень главных направлений повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия:

- определение полномочий и должностных обязанностей руководителей, учитывая личные навыки и компетенции;
- создание комфортной обстановки, атмосферы и условий труда, которая будет способствовать эффективному трудовому процессу;
- стратегическое планирование в организации. Выявление её сильных и слабых сторон, для формирования рационального плана развития персонала;

- эффективные и развитые каналы связи для коммуникации между подразделениями и сотрудниками внутри отдела;
- разработка и внедрение правовых, нормативных и регламентирующих документов для принятия решений со стороны сотрудников каждого уровня организации;
- разработка и улучшение системы подбора персонала со стороны HR-отдела, оценка и обучение сотрудников, эффективное перемещение руководителей между подразделениями, «карьерная лестница и диалог» для сотрудников всех уровней и руководителей. Определение стиля управления, с целью его соответствия стратегическим задачам организации;
- разработка процесса адаптации новых сотрудников;
- корпоративное обучение действующих сотрудников;
- разработка мероприятий для повышения мотивации сотрудников;
- страхование жизни и здоровья, социальная защита и предоставление гарантий сотрудникам;
- разработка инструментов материального стимулирования персонала, обязательный мониторинг уровня оплаты труда, премий и иных поощрений, для своевременного реагирования в случае возникновения проблем в данной системе;
- формирование корпоративной культуры в организации.

Данные направления способны затрагивать практически все уровни управления, как с экономической стороны, так и способны оказывать социальное влияние. Как эффект повышения эффективности такого процесса является повышение уровня удовлетворённости персонала. Поэтому важно уделять внимание разработке мероприятий и рекомендаций на совершенствование данных направлений. Данный процесс должен являться первоочередной задачей в вопросе повышения эффективности управления трудовыми ресурсами.

Эффективность использования трудовых ресурсов также отражается в экономической безопасности организации, характеризующаяся в экономических и социальных показателях. Команда должна выполнять задачи качественно и в полном объеме, реализуя свои функции. Поэтому следует уделить внимание специфике труда (тяжесть труда), требованиям к квалификации и образованию при формировании кадрового состава. Для этого важно соблюсти баланс при наборе как молодых, так и опытных сотрудников.

На основании вышеизложенной информации выделяются дополнительные инструменты для воздействия на эффективность управления и удержания фокуса на мотивации сотрудников [16]:

- организация должна сохранять высококвалифицированных сотрудников. Применение кадровых решений в организации процесс неприятный не только для сотрудника, но и для того, кто данное решение принимает. Потому что высвобождение профильного сотрудника в неблагоприятный период для организации критично влияет на её показатели. Высококвалифицированные сотрудники на практике часто могут принимать и самостоятельно решение об увольнении. В рамках данного вопроса имеет особое место проявление лояльности к ведущим специалистам организации [21];
- как было отмечено ранее, за последние 3 года экономика переживает серьезные трансформации, в рамках которых не все организации способны принимать грамотные управленческие решения по отношению к персоналу. Руководству требуется позаботиться о том, чтобы смягчить как можно сильнее процесс освобождения сотрудников, если все-таки данное решение необходимо. Часто такие ситуации проявляются в период кризиса, когда присутствует потребность в снижении расходов на персонал. Поэтому обычно применяются одновременно два мероприятия: сокращение штата и снижение заработной платы. Среди сотрудников, которые остались выполнять свои должностные обязанности, следует развезть



- неопределенность, проработать страх внутри команды, и провести диалог о том, что данные меры необходимы как временные на период выхода из кризиса. И когда данные вопросы будут урегулированы, уровень оплаты труда будет восстановлен до прежних значений;
- проработка антикризисных мер и корректное информирование об этом сотрудников. Руководитель должен снять моральное напряжение в коллективе. Так как зачастую нововведения вызывают непонимание, негатив и требуют своевременной проработки. Особенно важно объяснить важность таких изменений, подчеркнуть при этом интересы сотрудников организации и показать положительные стороны;
  - разработка системы вознаграждения для сотрудников, которые генерируют и предлагают новые идеи и предложения. Так как трудовые кадры значительно ближе к производству и клиентам, чем сам руководитель. Это повысит самостоятельность персонала и развития навыков управления рисками;
  - исходя из предыдущих пунктов о применении кадровых решений и антикризисных мер, очень важно сформировать у сотрудников ощущение ценности, как ключевого звена в организации. Выразить публичное признание заслуг сотрудника, устную благодарность, определенное внимание к пожеланиям и мнениям сотрудника на будущий период, и сформировать программы обучения.

Важно не только предложить и внедрить мероприятия, но и рассчитать их экономическую эффективность. Для расчета рассмотрим формулу (18):

$$\text{Ээ} = \sum_{i=0}^n \Pi \cdot 1 - \frac{K_{\text{ТКп}}}{K_{\text{ТКф}}}, \quad (18)$$

где  $\Pi$  – потери, которые несет организация из-за текучести сотрудников;

$K_{\text{ТКп}}$  - коэффициент текучести сотрудников (план), выбытия;

$K_{\text{ТКф}}$  - коэффициент текучести сотрудников (факт), выбытия;

Для осуществления расчета потребуется формула (19), чтобы вычислить потери, которые вызваны непроизводительным временем:

$$П_{\text{нп}} = \text{ВП} \cdot \text{Пр}_{\text{пер}} \cdot C_{\text{выб}}, \quad (19)$$

где, возможная (упущенная) прибыль;

$\text{Пр}_{\text{пер}}$  - продолжительность перерывов, из-за текучести кадров;

$C_{\text{выб}}$  – количество сотрудников, которые выбыли из-за текучести;

Дополнительно требуется учесть формулу (20) для расчета возможной (упущенной) прибыли и определить потери, которые связаны с обучением новых сотрудников по формуле (21):

$$\text{ВП} = \frac{\text{ПТ}}{\text{РД}_g} \cdot \text{Р}, \quad (20)$$

где ПТ – производительность труда одного сотрудника;

$\text{РД}_g$  – количество рабочих дней в году;

Р – рентабельность продаж.

$$П_{\text{об}} = C_{\text{нов.}} \cdot Z, \quad (21)$$

где,  $C_{\text{нов.}}$  – число новых сотрудников;

Z – затраты на обучение одного сотрудника исходя из расчета высвобождения действующего опытного сотрудника с обеспечением заработной платы в течении 3-х дней;

Необходимо отметить, что данные рекомендации, направления и методы повышения эффективности важны не только в период кризиса или неблагоприятных условий для организации. Поэтому предварительно важно

знать затраты на проведения рекомендаций, которые рассчитываются по формуле (22):

$$Z_m = K_{\text{ч}} \cdot n, \quad (22)$$

Где  $Z_m$  – затраты на рекомендации;

$K_{\text{ч}}$  – количество задействованных сотрудников, чел;

$n$  – Стоимость рекомендаций из расчета на одного человека.

Как инструменты для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в организации данные направления необходимо всегда держать в фокусе внимания и осуществлять своевременный мониторинг.

Также следует отметить, что данные факторы, рассматриваемые в динамике, позволяют принимать наиболее конкретные и обоснованные решения со стороны управленческого аппарата в рамках развития системы управления трудовыми ресурсами, повышения качества сотрудников, системы образования и повышения мотивации персонала, для исключения потерь времени и увеличения производительности труда.

## **2 Анализ обеспеченности организации ООО «Флекс-А» трудовыми ресурсами и эффективность их использования**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Флекс-А»**

Компания «Флекс-А» работает на рынке рекламно-производственных компаний с 10 Июня 2013 г.

Данная организация имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью – ООО «Флекс-А». Учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Директором данной компании является Васичкин Виталий Викторович.

Юридический адрес ООО «Флекс-А» - 445007 Самарская область, город Тольятти, Тупиковый проезд, 30 строение 6.

Цели деятельности общества – расширение рынка услуг, а также увеличение прибыли.

Миссия компании – продвигать продажи услуг полиграфической и производственной деятельности, изготовления печатных форм, тем самым максимизировать прибыль ООО «Флекс-А».

Далее предоставлена информация об основной и дополнительной деятельности компании [22].

Основной вид деятельности компании по ОКВЭД:

- 73.11 Деятельность рекламных агентств;
- 18.12 Прочие виды полиграфической деятельности;
- 18.13 Изготовление печатных форм и подготовительная деятельность;
- 18.14 Деятельность брошюровочно-переплетная и отделочная и сопутствующие услуги;
- 46.90 Торговля оптовая неспециализированная;

- 58.19 Виды издательской деятельности прочие;
- 82. 99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса.

Организационную структуру управления рассмотрим в виде схемы на рисунке 4.

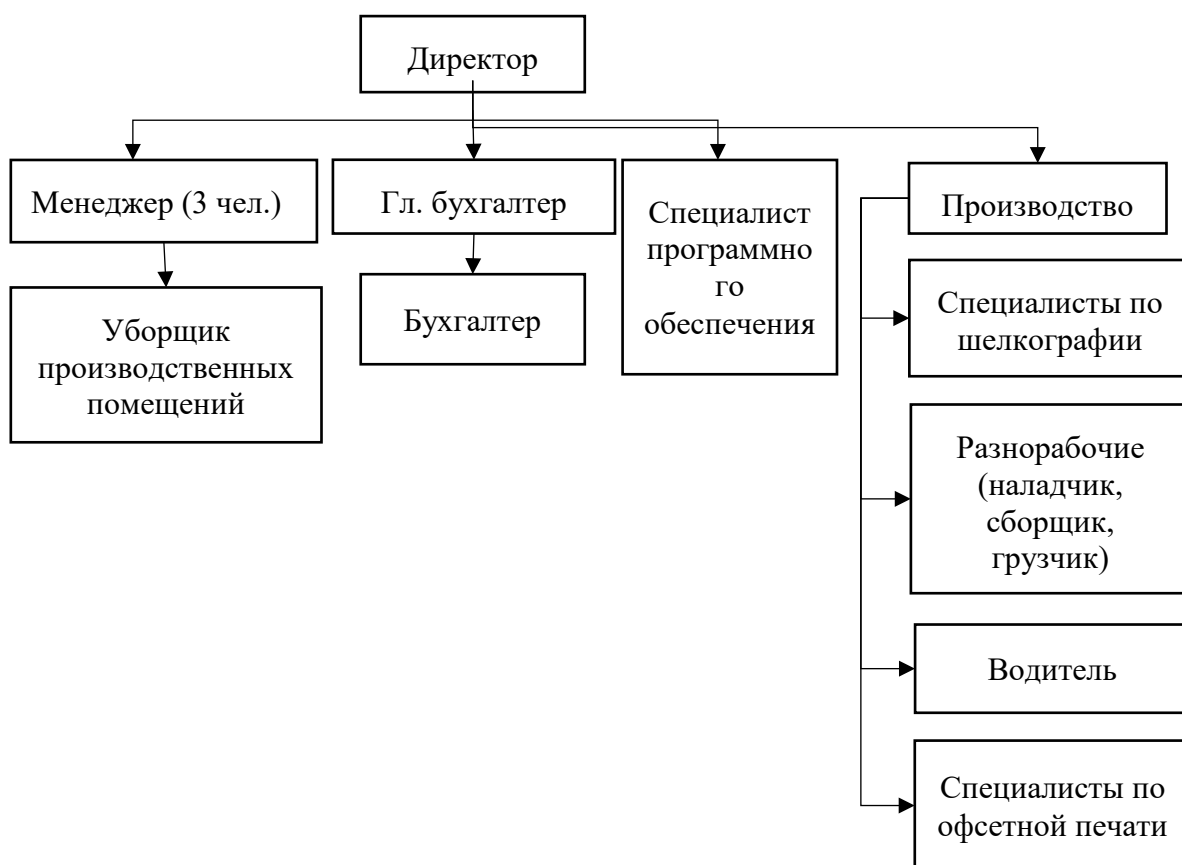


Рисунок 4 - Организационная структура управления

ООО «Флекс-А» одна из крупнейших рекламно-производственных компаний в Тольятти. История которой начинается с 1996 года и на сегодняшний день производственные площади занимают уже более 2 тысяч кв. м.

Производственная компания постепенно расширяет присутствие в регионах. С 2009 года имеет собственное представительство в Самаре.

Анализируя организационную структуру компании «Флекс-А», можно сказать, что в период с момента принятия решения руководством до его исполнения в системе управления не успевают произойти необратимые негативные изменения, которые делают ненужным выполнение соответствующих управленческих решений.

Организация «Флекс-А» работает уже 24 года. Показывая высокое качество работы, надежность и долговечность продукции, а также многолетний опыт, позволяющий решить практически любую задачу [24].

В таблице 1 представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности компании «Флекс-А» за 2019-2021 гг. на основании отчета о финансовых результатах и бухгалтерского баланса (Приложение Б) [1]. Так же часть данных была взята с официального ресурса Федеральной Налоговой Службы [20].

Таблица 1 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Флекс-А» за 2019-2021 гг.

| Показатели   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|--|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|  |         |         |         | 2020 – 2019г.г. |                  | 2021 – 2020г.г. |                  |
|  |         |         |         | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| 1. Выручка, тыс. руб                               | 91860   | 91630   | 118556  | -230            | -0,2             | 26926           | 29,4             |
| 2. Себестоимость продаж, тыс.руб.                  | 77081   | 73417   | 94351   | -3664           | -4,8             | 20934           | 28,5             |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.              | 14779   | 18213   | 24205   | 3434            | 23,3             | 5992            | 32,9             |
| 4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб. | -       | -       | 4051    | -               | -                | 4051            | -                |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.           | 14779   | 18213   | 20154   | 3434            | 23,3             | 1941            | 10,7             |
| 6. Чистая прибыль, тыс. руб.                       | 11414   | 14438   | 17045   | 3024            | 26,5             | 2607            | 18,1             |

Продолжение таблицы 1

| Показатели                      | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|---------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                                 |         |         |         | 2020 – 2019г.г. |                  | 2021 – 2020г.г. |                  |
|                                 |         |         |         | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| 7. Численность персонала        | 32      | 33      | 35      | 1               | 3,1              | 2               | 6,0              |
| 8. Годовой фонд зарплаты        | 4331    | 4803    | 5372    | 472             | 10,8             | 562             | 11,8             |
| 9. Рентабельность продаж, %     | 12,4    | 15,7    | 14,3    | 3,3             | 26,6             | -1,4            | -8,9             |
| 10. Затраты на рубль выручки, % | 83,9    | 80,1    | 83,0    | -3,8            | -4,5             | 2,9             | 3,6              |

Компания обладает хорошим потенциалом роста, о чем свидетельствуют доходы организации, но рост прибыли сдерживался антиковидными мерами 2020 года, снижением производственных мощностей, которые, не смотря на все события, составляют значительно менее процента от роста валовой и чистой прибыли [25].

Одна из главных причин – организация и мероприятия по снижению себестоимости изготавливаемой продукции.

По результатам таблицы 1, можно сделать выводы о деятельности ООО «Флекса-А» за анализируемый период и отразить на рисунке 5, где показана динамика роста выручки, себестоимости и прибыли за период 2019-2021 гг.

Объем выручки в 2020 году по сравнению с 2019 годом упал на 0,2%, а в 2021 году по сравнению с 2019 годом увеличился на 29,4%.

В 2020 году себестоимость уменьшилась на 3 664 тыс. руб. или на 4,8%, а в 2021 году увеличилась на 20 934 тыс. руб. или на 28,5%. Несмотря на данный показатель, видно, что организации в кризисное время смогла сократить затраты на рубль выручки и уменьшить себестоимость, тем самым увеличив показатель валовой прибыли за весь анализируемый период. Данный

показатель характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

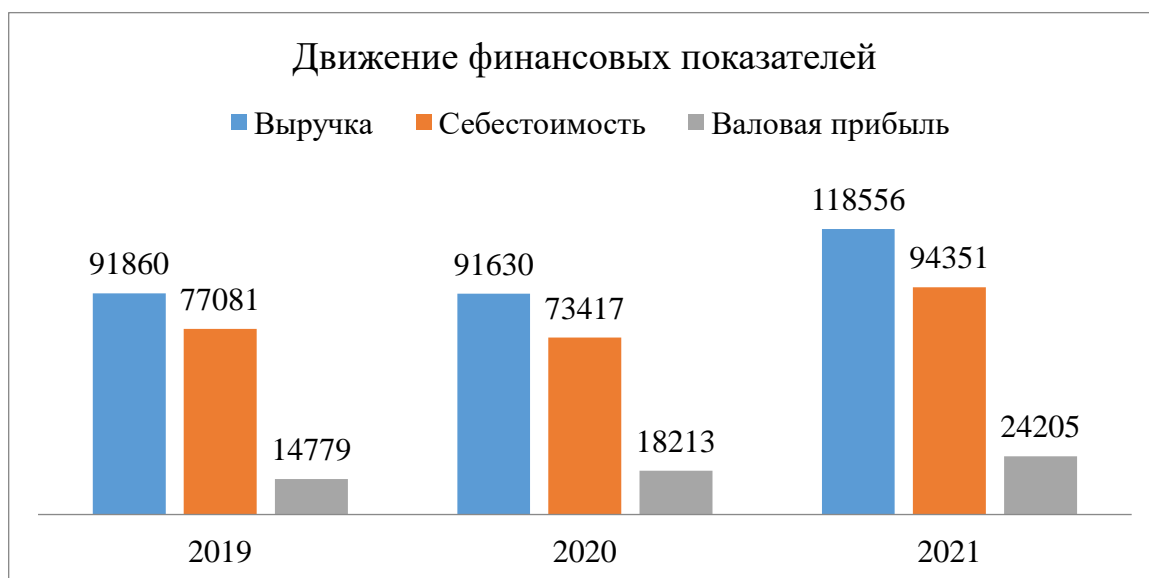


Рисунок 5 – Динамика основных финансовых показателей ООО «Флекс-А» за 2019-2021 гг.

Таким образом, результаты 2021 и 2020 года можно оценивать, как положительные, поскольку рост объема реализации и направление на снижение затрат на рубль выручки позволяет обеспечить персонал организации работой и повысить эффективность использования фонда заработной платы, дает возможность получения большей прибыли, создает предпосылки для расширенного воспроизводства основных фондов. Для улучшения показателей необходимо обеспечивать дальнейшие антикризисные меры и продолжать обозначать, реализовывать мероприятия по снижению себестоимости.



## 2.2 Анализ трудовых ресурсов организации

В первую очередь, анализ эффективности трудовых процессов заключается в оценке полноты штата, кадровых перемещений персонала, оценки эффективности выделяемого и используемого рабочего времени, производительности труда, так же осуществление оценки мотивации и вовлеченности сотрудников в процессы организации. А именно оцениваются следующие показатели:

- показатели экономической эффективности;
- показатель укомплектованности штата организации по количеству, качеству и структуре;
- индекс удовлетворенности сотрудников работой в организации;
- расчет показателей текучести кадров, производительности труда.

По окончании 2019-2021 гг. не происходило значительных изменений в численности сотрудников. Поэтому рассмотрим в таблице 2 состав и структуру персонала ООО «Флекс-А», с показателями которых будет производиться работа при анализе обеспеченности трудовым ресурсами

Таблица 2 – Состав и структура персонала ООО «Флекс-А»

| Категория работников      | 2019 г. |      | 2020 г. |      | 2021 г. |      | 2021г. к % до 2019 |
|---------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|--------------------|
|                           | Чел.    | %    | Чел.    | %    | Чел.    | %    |                    |
| Всего работников          | 32      | 100  | 33      | 100  | 35      | 100  | 109,3              |
| Производственный персонал | 28      | 87,5 | 28      | 84,8 | 30      | 85,7 | 107,1              |
| Управленческий персонал   | 4       | 12,5 | 5       | 15,1 | 5       | 14,2 | 125                |

По результатам выведенной таблицы, можно прийти к выводу, что наибольший удельный вес занимает производственный персонал 85,7% от

общей численности персонала в 2021 г., управленческий – 14,2%. В организации наблюдается относительная стабильность персонала на текущий момент. На практике это способствует формированию благоприятного психологического климата коллектива и эффективности его деятельности [6].

Для эффективного управления трудовыми ресурсами и разработки рекомендаций по их развитию важное значение имеет возраст состава персонала (таблица 3).

Таблица 3 –Возраст сотрудников ООО «Флекс-А»

| Возраст                                    | 2019 г. |      | 2020 г. |      | 2021 г. |      | 2021г. к<br>% до<br>2019 |
|--|---------|------|---------|------|---------|------|--------------------------|
|  | Чел.    | %    | Чел.    | %    | Чел.    | %    |                          |
| Всего работников<br>из них по<br>возрасту: | 32      | 100  | 33      | 100  | 35      | 100  | 109,3                    |
| До 30 лет                                  | 16      | 50   | 17      | 51,5 | 17      | 48,5 | 106,2                    |
| 30 – 50 лет                                | 14      | 43,7 | 14      | 42,4 | 16      | 45,7 | 114,2                    |
| 50 лет и более                             | 2       | 6,2  | 2       | 6,0  | 2       | 5,7  | 100                      |

По данным таблицы можно сделать вывод, что наибольшее количество в производстве на 2021 г. занимают сотрудники до 30 лет – 48,5% от общей численности 35 чел. Но также наблюдается значительная доля работников возраста от 30 до 50 лет. Такой состав дает возможность в рамках кадрового планирования исключить резерв на замещение и уделить большее внимание корпоративной культуре, удержанию сотрудников и их лояльности.

Для оценки показателя эффективности использования трудовых ресурсов, в первую очередь, проведем расчет характера и уровня движения кадров для расчета коэффициента их приема, коэффициент выбытия и коэффициент общего оборота кадров, а также укажем численность и

структуру персонала организации. Результаты расчетов будут занесены в таблицу 4.

Произведем расчет коэффициента приема сотрудников по формуле (9):

$$K_{\text{пр}2019\text{р}} = \frac{3}{32} \cdot 100\% = 9.3$$

$$K_{\text{пр}2020} = \frac{4}{33} \cdot 100\% = 12.1$$

$$K_{\text{пр}2021} = \frac{3}{35} \cdot 100\% = 8.5$$

Произведем расчет коэффициента выбытия кадров по формуле (10):

$$K_{\text{в}2019\text{р}} = \frac{1}{32} \cdot 100\% = 3.1$$

$$K_{\text{в}2020\text{р}} = \frac{3}{33} \cdot 100\% = 9.09$$

$$K_{\text{в}2021\text{р}} = \frac{1}{35} \cdot 100\% = 2,8$$

Таблица 4 – Показатели численности персонала и движения кадров.

| Показатели                                   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|--|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|  |         |         |         | 2020 – 2019г.г. |                  | 2021 – 2020г.г. |                  |
|  |         |         |         | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 32      | 33      | 35      | 1               | 3,1              | 2               | 6,0              |
| Количество принятых работников, чел.         | 3       | 4       | 3       | 1               | 33,3             | -1              | -25              |
| Количество выбывших работников, чел.         | 1       | 3       | 1       | 2               | 200              | -2              | -66,6            |

Продолжение таблицы 4

| Показатели                         | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                                    |         |         |         | 2020 – 2019г.г. |                  | 2021 – 2020г.г. |                  |
|                                    |         |         |         | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Коэффициент оборота по приему, %.  | 9,3     | 12,1    | 8,5     | 2,8             | 30,1             | -3,6            | -29,7            |
| Коэффициент оборота по выбытию, %. | 3,1     | 9,0     | 2,8     | 5,9             | 190,3            | -6,2            | -68,8            |
| Коэффициент общего оборота, %      | 12,4    | 21,1    | 11,3    | 8,7             | 70,1             | -9,8            | -46,4            |

Анализ расчёта показателей даёт оценку того, что в рамках движения кадров за период с 2019 г. по 2021 г. наблюдаются как положительные, так и отрицательные изменения. Причиной сокращения численности персонала выступает ковидный кризис 2020 г. и является вынужденным показателем [23]. При проведении анализа было выявлено, что большинство выбывших сотрудников – производственный персонал, что выражает заинтересованность организации в удержании специалистов.

Также в 2019 г. выявлены примеры кадровых решений по причине несоответствия кадров заявленной квалификации, сотрудники не осуществляли заинтересованность в профессиональной деятельности в организации.

В 2021 г. коэффициент выбытия сократился и составил 2,8, как и коэффициент принятия на работу и составил 8,5, что ниже на 3,6% по отношению к предыдущему анализируемому году. А именно уволился 1 сотрудник производства и было принято 3 работника, за счет чего количество персонала увеличилось до 35 человек. Проведенный анализ движения персонала свидетельствует о том, что за последние 2020-2021 года ООО «Флекс-А» удалось привести в стабильность коллектив организации.

С 2020 г. кадровая политика ООО «Флекс-А» направлена на формирование количественного и качественного состава персонала, сохранение и развитие кадрового потенциала, создание сплоченного коллектива работников, способного реализовать задачи организации. Подтверждение данному выводу выражено при анализе динамики коэффициентов движения. Коэффициент оборота по выбытия уменьшился в 2021 г. на 68,8% и составил 2,8% по сравнению с 2020 г. Коэффициент оборота по приему сотрудников, принял незначительное, но отрицательное значение в 2021 г. – 8,5%, что на 29,7% меньше 2020 г. Значение 2021 г. привело к росту численности сотрудников на 3 ед.

Делаем вывод, что анализ кадровых перемещений показал неоднозначную тенденцию в начале анализируемого периода и стабилизировался при расчете на 2021 г.

### **2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Флекс-А»**

Чтобы более точно оценить эффективность использования трудовых ресурсов, проведем анализ и расчет следующего показателя – фонд рабочего времени. Данный показатель напрямую зависит от численности персонала в организации и объем отработанных часов каждым сотрудником в среднем за год при средней продолжительности смены. Показатель использования трудового ресурса и расчет фонда рабочего времени будет отражен в таблице 5.

Исходя из формулы (12) фонд рабочего времени принимает следующее значение:

$$\text{ФРВ} = 32 \cdot 193 \cdot 9 = 55584 \text{ (чел. час)}$$

Таблица 5 – Анализ трудовых ресурсов, которые были задействованы в ООО «Флекс-А» за 2021 г.

| Рассматриваемый показатель                                   | Значение рассчитанного показателя |       | Отклонение |
|--|-----------------------------------|-------|------------|
|  | План                              | Факт  |            |
| Численность работников в среднем за год, чел                 | 35                                | 32    | -3         |
| Количество дней, отработанных 1 сотрудником за год, дни      | 247                               | 193   | -54        |
| Количество часов, которые отработал 1 сотрудник за год, час. | 2223                              | 1737  | -486       |
| Продолжительность рабочей смены, час.                        | 9                                 | 9     | 0          |
| Общий фонд рабочего времени, чел. час.                       | 77805                             | 55584 | -22221     |

Из расчета видно, что фактический фонд за 2021 г. меньше планового на 22221 часов, отработанного одним человеком. Это отклонение вызвано следующим:

- была изменена численность сотрудников организации:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{чс}} = (32 - 35) \cdot 247 \cdot 9 = -6669 \text{ час.}$$

- количество дней, которые отработал 1 сотрудник за год:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{кд}} = 32 \cdot (193 - 247) \cdot 9 = -15552 \text{ час.}$$

Из данного расчета можно сделать вывод о том, что в ООО «Флекс-А» процессы труда осуществляются не эффективно, а именно не полностью. Фактическое количество дней, которые отработал 1 сотрудник за 2021 год. - 193 дня, вместо 247 дней официально рабочих за год. Также численность сотрудников меньше на 2 единицы, чем должно быть по плану, после трудоустройства 3 новых сотрудников. Общий показатель потери часов составил 22221 часов, при годовом ФОТ в размере 5372 тыс. руб.

Следующим шагом нам требуется провести анализ структуры рабочего времени сотрудников, чтобы выявить затраты времени, используемые на непроизводственные цели. В рамках рабочей смены сотрудника, выделяются

следующие параметры используемого времени: запуск и подготовка оборудования, производственные часы, личная необходимость сотрудника, часы, нерегламентированные рабочим графиком.

В таблице 6 отражен график работы сотрудника с продолжительностью в минутах, параметров используемого времени и отклонений по ним.

Таблица 6 – Режим работы и отклонения сотрудника по офсетной печати и шелкографии

| Параметр используемого времени                      | Длительность, мин.       |       | % от общей смены рабочего времени (9 час.). |
|---|--------------------------|-------|---|
|   | Регламентированное время | Факт. |   |
| 1. Запуск и подготовка оборудования (ЗП)            | 15                       | 18    | 4%  |
| 2. Производственные часы (Пч)                       | 465                      | 450   | 83%   |
| 3. Личная необходимость сотрудника (ЛН)             | 45                       | 45    | 8%  |
| 4. Часы, нерегламентированные рабочим графиком (НЧ) | 15                       | 27    | 5%  |
| Всего:  | 540                      | 540   | 100%  |

Исходя из анализа таблицы 6, отмечается, что имеются отклонения от регламентированного времени рабочего графика, вызванного низким уровнем вовлеченности сотрудника. С помощью данного анализа, рассчитывается показатель повышения производительности труда сотрудника, если устранить указанные потери. Расчет показателя осуществляется по формуле (13).

$$ПР_{т} = \frac{27 + (45 - 45)}{540} \cdot 100\% = 5\%$$

В соответствии с данным расчетом, допустимо увеличение на 5% производительности труда, если устранить непроизводительные издержки времени сотрудника.

Осуществленные расчеты в рамках показателей оценки эффективности труда в потере времени, производительности труда сотрудников выражаются в денежном отношении для организации, то необходимо выделить наиболее крупную категорию затрат на персонал - заработная плата. Поэтому нанимаемый персонал организации является важным аспектом в ходе анализа затрат на данную категорию и определения эффективности освоения этих средств [4].

В ходе анализа были выявлены приоритетные задачи кадровой политики ООО «Флекс-А»:

- привлечение и закрепление перспективных квалифицированных рабочих и специалистов;
- подготовка и повышение квалификации персонала в системе непрерывного профессионального образования;
- дальнейшее развитие и совершенствование социальных программ;
- совершенствование системы мотивации персонала и стимулирования труда;
- поддержка и развитие традиций, корпоративной культуры, поощрение лучших работников организации.

В соответствии с указанными задачами при приеме кандидата на должность руководитель проводит предварительный контроль качества сотрудников организации.

Основные кадровые процессы, связанные с трудовыми ресурсами, изображены на рисунке 6.

Заработная плата является основой затрат на персонал, в том числе и дополнительные материальные выплаты, которую ООО «Флекс-А» обозначает в процессе собеседования, договоре и в полном объеме реализует на пути всей трудовой деятельности сотрудника в организации. Также в состав затрат могут включаться компоненты затрат на развитие сотрудников, социальные выплаты и другие затраты, которые связаны с трудовыми ресурсами и обозначены кадровой политикой ООО «Флекс-А».



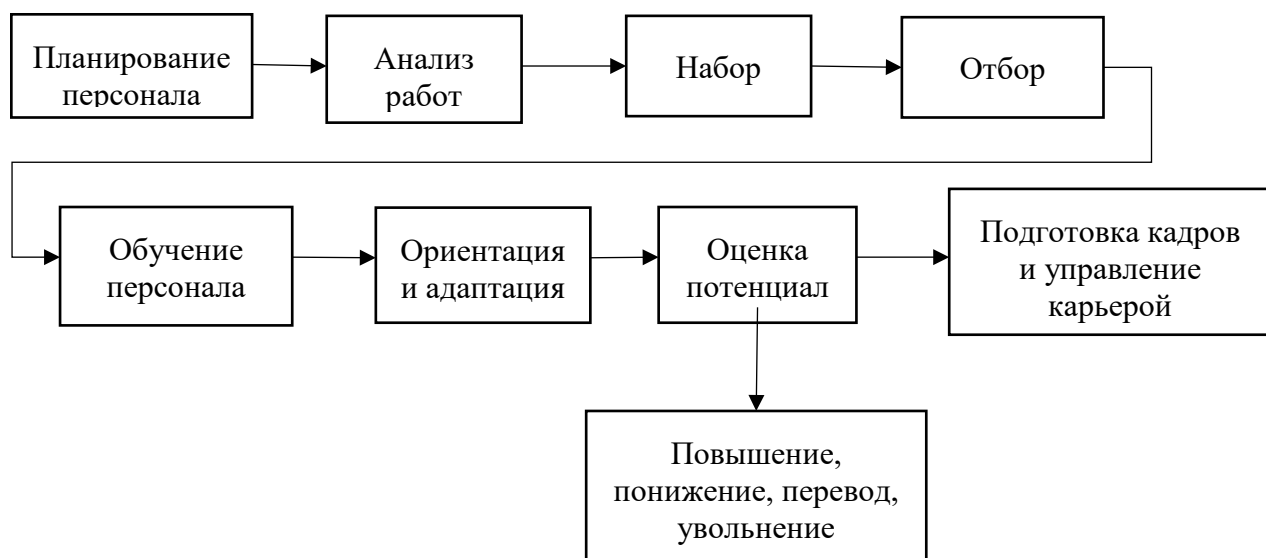


Рисунок 6 – Кадровые процессы трудовых ресурсов

Исходя из вышеизложенного, рассмотрим в таблице 7 динамику роста заработной платы и рост производительности труда, чтобы понять эффективность затрат на сотрудников.

Таблица 7 – Динамика затрат на сотрудников и производительность труда за период 2019-2021 г.

| Показатели         | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|--------------------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                    |         |         |         | 2020 – 2019г.г. |                  | 2021 – 2020г.г. |                  |
|                    |         |         |         | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 91860   | 91630   | 118556  | -230            | -0,2             | 26926           | 29,4             |

Продолжение таблицы 7

| Показатели                                | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|---|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|   |         |         |         | 2020 – 2019г.г. |                  | 2021 – 2020г.г. |                  |
|   |         |         |         | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Количество сотрудников, чел.              | 32      | 33      | 35      | 1               | 3,1              | 2               | 6,0              |
| Производительность труда (тыс. руб./чел.) | 2870,6  | 2776,6  | 3387,3  | -94             | -3,2             | 610,7           | 21,9             |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.              | 4331    | 4803    | 5372    | 472             | 10,8             | 562             | 11,8             |
| Средняя заработная плата, тыс. руб.       | 11,2    | 12,1    | 12,7    | 0,8             | 7,5              | 0,6             | 5,4              |

Согласно предоставленным данным видно, что в ООО «Флекс-А» за 2019-2021 годы наблюдался рост средней заработной платы и повышение производительности труда.

Проведённый анализ показал, что организация полностью укомплектована кадрами, для выполнения и достижения основных технико-экономических показателей ООО «Флекс-А». Это выражается в следующих показателях: производительность труда выросла в значении 21,9% по отношению 2021 г. к 2020 г., сохраняя положительные значения валовой и чистой прибыли, учитывая все негативные факторы 2020 года. Фонд оплаты труда имел рост в 2021 г. на 11,8%, а средняя заработная плата была увеличена на 5,4%.

Для достижения получения желаемого уровня прибыли и рентабельности необходимо, чтобы темп роста производительности труда был выше, чем темп роста его оплаты. Этот принцип соблюдался в ООО «Флекс-А» за анализируемый период, что, как один из параметров оценки, указывает на эффективное использование трудовых ресурсов организации, по отношению к затратам.

Но в то же время, данный рост напрямую вызван увеличением числа сотрудников и выручки, так как многие предприятия осуществляли восстановление своей деятельности и производства, что значительно увеличивает количество заказов на производство и показатель производительности труда в соотношении выручки к фонду оплаты труда, а рост заработной платы при анализе отчета о финансовых результатах может быть вызван исключено ростом МРОТ.

Данные аспекты напрямую отражаются на мотивации сотрудников, их клиентоцентричности в рамках организации и лояльности к работодателю, высокая производительность труда может привести к текучке кадров и деморализации сотрудников [18]. В соответствии с чем, эффективность управления трудовыми ресурсами требует глубинной проработки всех действующих проблем организации в команде.

Для выявления данных проблем, исключения непроизводительного времени со стороны сотрудников, повышения производительности труда, повышение уровня вовлеченности и лояльности сотрудников, необходимо использовать современные и экологичные методы [17].

Актуальность данных факторов и необходимость их выявления выражается в следующем:

- в организации отсутствует система и механизмы повышения компетенций сотрудников. Отсутствие ясности в нужных направлениях деятельности, так как нет голоса персонала;
- слаборазвитая система поощрения, у сотрудников нет мотивации развивать профессиональные навыки;
- слепое стремление организации оптимизировать внутренние процессы;
- отсутствие или нерациональное использование имеющихся электронных ресурсов и продуктов в рамках HR процессов, которое выражается в недостаточности данных для анализа.

Выстраивание диалога с уровнями всех подразделений способствует благоприятной обстановке, позволяет выявить зоны роста каждого блока организации с целью повышения производительности труда, сокращения временных потерь и формирования профессионально-квалифицированного развития для развития состава кадров. А именно проработать направления по совершенствованию системы профессионально-квалифицированного развития и каналов поступления обратной связи от сотрудников:

- выявление зоны роста, формирование системы обучения и развития сотрудников;
- формирование механизмов оценки качества квалификации кадров;
- создание новых инструментов для повышения мотивации.

Высокий уровень текучести кадров, увольнения в связи с нарушением дисциплины, отсутствие диалога и плохие отношения с руководящим составом сказывается на производительности сотрудников и неблагоприятной атмосферы на рабочем месте.

В связи с этим предлагается рассмотреть рекомендации, предложенные в разделе 3 через метод оценки 360 и NPS Руководителя. Чтобы сотрудники могли со своего уровня в рамках проработанного опроса дать развернутую оценку и выразить свое мнение о ситуации в организации, оценки макросреды, компетенциях руководителя. Наладить диалог со своими коллегами и директором, и участвовать в развитии корпоративной культуры организации.

### **3 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Флекс-А»**

#### **3.1 Предлагаемые мероприятия для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами**

В соответствии с анализом деятельности предприятия, допустимо сделать вывод о том, что использование трудовых ресурсов представляет собой эффективное сочетание принципов, приемов и механизмов воздействия на поведение, потребности, труд и интересы работников организации, с целью получения от последних максимальной эффективности и производительности.

В связи с чем, на предприятии ООО «Флекс-А» существуют зоны роста и возможности совершенствования использования трудовых ресурсов.

Большинство организаций сталкиваются с необходимостью оценивания персонала. Можно задать определённые KPI и отслеживать их выполнение. Но формально специалист может и выполняет все требования, а проводить личное время и личную необходимость (обед, эмоциональную разгрузку, время в комнате отдыха) в одиночестве, а все другие сотрудники будут игнорировать данный факт или формироваться в иные подгруппы. Такое поведение в команде абсолютно точно сказывается на эффективности сотрудника, как трудовой единицы [26].

Также в организациях в работе и коллективе сотрудник может себя недооценивать или наоборот, иметь завышенную самооценку своих компетенций и навыков, это может помешать развитию команды и влиять на её производительность. Для того, чтобы провести анализ поведения и действий сотрудника, существует метод «Оценка 360 и NPS руководителя». В рамках такого опроса появляется возможность не только оценить собственные компетенции, но и дать свою оценку окружающим коллегам.

Оценка 360 градусов и NPS руководителя – метод оценки персонала по значимым параметрам посредством опроса делового окружения сотрудника, заинтересованном в его работе и имеющего опыт взаимодействия с ним, главной задачей которого является получить информацию для развития корпоративных компетенций и навыков работы с командой.

Данный метод позволяет проработать более качественно основные направления эффективности использования трудовых ресурсов на уровне каждого подразделения, независимо от специфики и рода деятельности:

- повышение производительности труда;
- сокращение потери рабочего времени;
- максимальное стремление к рациональной организации труда;
- повышение материальной заинтересованности сотрудников;
- подготовка кадров.

Преимущество заключается в том, что метод позволяет в разрезе производительности труда в составе персонала провести анализ и выявить наиболее приоритетные направления для труда со стороны сотрудников, сфокусировать внимание на работе подразделения и систематизировать выполнения должностных обязанностей.

Появляется возможность выявить сотрудников для повышения их квалификации (обучение, тренинги, карьера, поощрения и прочее), оценить эффективность сотрудников, если осуществляется подготовка к сокращению персонала и поиск наименее производительных сотрудников.

Оценка 360 позволяет также получить от людей, с которыми сотрудник чаще всего взаимодействует, обратную связь о своих сильных сторонах и областях развития. Руководителю оценка позволяет дополнительно проанализировать качество работы с командой и узнать NPS – индекс готовности сотрудников рекомендовать руководителя, как управляющую единицу.

Рассмотрим плюсы и минусы метода оценки 360 градусов и NPS руководителя в таблице 8.

Таблица 8 – Положительные и отрицательные стороны метода

| Плюсы   | Минусы   |
|---|--|
| <p>1) Позволяет оценить эффективность каждого сотрудника и то, насколько он соответствует своей должности;</p> <p>2) Даёт возможность выявить «точки роста» сотрудников и команды;</p> <p>3) Можно провести силами HR-департамента. В отличие от ассесмент-центра, который предполагает работу команды внешних экспертов;</p> <p>4) Позволяет охватить большое количество сотрудников, если анкетирование проводится онлайн;</p> <p>5) Позволяет оценить soft skills — навыки взаимодействия с окружающими.</p> | <p>1) Может привести к неприятным последствиям, если не будет соблюдена анонимность. В частности, к ухудшению отношений между сотрудниками и внутренним конфликтам;</p> <p>2) Возможны серьёзные затраты времени на информирование участников. А после проведения оценки — на обработку данных и анализ результатов.</p> |

Выделяют следующие инструменты оценки и обратной связи для развития навыков (Таблица 9). Данный перечень является не полным и определяется на уровне каждой организации самостоятельно, какие инструменты будут оптимальными и актуальными именно для данной организации.

Таблица 9 – Инструменты оценки и обратной связи

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Психологические особенности  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Learning Agility;</li> <li>– Толерантность к неопределенности; и жизнестойкости;</li> </ul>                                 |
| Профессиональные компетенции | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Профтестирование;</li> <li>– Категорирование;</li> </ul>  |
| Корпоративные компетенции    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка на встрече;</li> <li>– Мнения окружения;</li> <li>– Ассесмент-центр;</li> <li>– Интервью по компетенциям;</li> </ul> |

На рисунке 7 отображены основные принципы обратной связи по ключевым позициям организации.

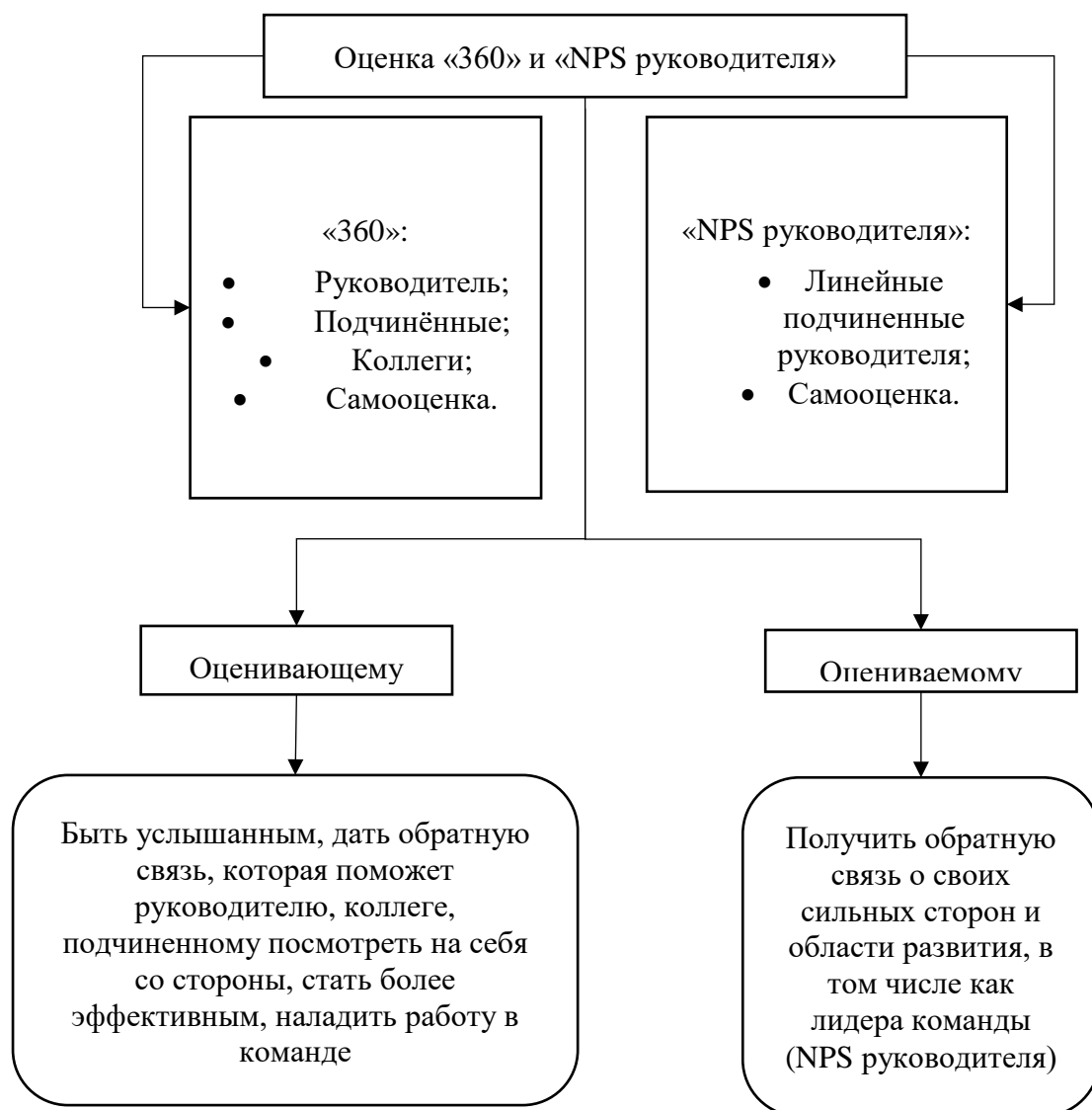


Рисунок 7 – Отражение основных принципов обратной связи

Отмечается, что метод выделяет 5 софт-компетенций:

- системное мышление и решение проблем;
- управление результатом и ответственностью;
- управление собой;
- развитие команд и сотрудничество;
- клиентоцентричность.

Данные критерии не случайны, они показывают, что помогает достигать команде результата в организации и охватывают различные сферы взаимодействия – помогают сформировать комплексную обратную связь.



Недостаточные управленческие навыки руководителей и слабая организация работы являются причиной низкой производительности трудовых ресурсов. По данной причине, качество работы руководителя с командой – ключевой фактор развития эффективности.

В рамках данного метода для руководителя будут выделены следующие ценности:

- динамика развития команды;
- системное развитие команды;
- помощь в определении преемника;
- атмосфера в команде;
- повышение личной эффективности.

Из указанных параметров можно выделить следующие параметры оценки: Soft-компетенции, NPS руководителя и факторы качества работы с командой, также дополнительные вопросы (Таблица 10).

Таблица 10 – Параметры оценки

| Soft-компетенции                            | NPS руководителя и факторы качества работы с командой | Дополнительные вопросы  |
|---|---|---|
| 1. Системное мышление и решение проблем     | – Доверие и открытость                                | – Уровень энергии и драйва  |
| 2. Управление результатом и ответственность | – Обратная связь                                      | – Способность поддерживать эффективность в ситуациях неопределенности и стресса |
| 3. Управление собой                         | – Вдохновляющее лидерство                             |   |
| 4. Развитие команд и сотрудничество         | – Эмпатия и забота в развитии карьеры                 |   |
|   | – Поддержка в развитии карьеры                        |   |
|   | – Коллаборативность                                   |   |
|   | – Управление результатом                              |   |

Продолжение таблицы 10

|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| Soft-компетенции  | NPS руководителя и факторы качества работы с командой | Дополнительные вопросы     |
| 5. Клиентоцентричность  |   |                            |
| В оценке участвуют: руководитель, коллеги, подчиненные + самооценка | В оценке участвуют подчинённые + самооценка           | В оценке участвуют коллеги |

Далее рассмотрим шкалу оценки в рамках «Оценка 360», используемой для оценки компетенций и обратной связи от персонала, и «NPS руководителя» (Приложение В). В формируемой анкете можно выбрать «не могу оценить». Можно оставить комментарий в свободной форме, а также воспользоваться краткими комментариями-тегами.

Исключением является «NPS руководителя». При сборе обратной связи нельзя выбрать вариант «не могу оценить» и пропустить вопрос, возможность оставить комментарий в свободной форме остается. Для демонстрации предоставляем шкалу оценки также в Приложении В.

На основании данной шкалы и ответов сотрудников будет осуществляться расчет индекса (Приложение Г) по шкале от 1 до 10, где: 1 – минимальная готовность рекомендовать («совсем нет»); 10 – максимальная готовность рекомендовать («с радостью порекомендую»).

При работе с результатами оценки - как читать индивидуальный отчет:

- проанализируйте разброс оценок между различными группами экспертов;
- оцените разрывы между самооценкой и оценкой других;
- обратите внимание на максимальные и минимальные оценки по компетенциям и индикаторам NPS;
- проанализируйте значение NPS руководителя;
- проработайте все комментарии.

Что не нужно делать при работе с результатом оценки:

- пытаться «угадать», кто и какие оценки поставил, а также написал конкретный комментарий;
- фокусироваться на анализе только сильных сторон или только зон для развития;
- смотрите комплексно на ваш профиль и ежедневный стиль общения с командой;
- сравнивать свой отчет с отчетами других коллег;
- в рамках обратной связи поддержите сотрудника в интерпретации результатов. Обсудите приоритеты личного развития с учетом его карьерных, профессиональных планов и мотивации.

В связи с тем, что на практике большинство организаций рано или поздно сталкиваются с необходимостью оценки персонала, то для выявления потенциальных зон роста было принято решение о применении метода «360 градусов и NPS руководителя».

Оценка 360 поможет получить ясную картину о том, какие из компетенций и навыков по мнению коллег и сотрудников, являются сильными сторонами, а на какие стоит обратить внимание для своего эффективного развития.

При обратной связи важно выяснить отношение сотрудника к данным результатам. Предложить сотруднику выделить свои сильные стороны и области для развития по итогам оценки. Важно высказать своё мнение, при необходимости подкрепляя выводы результатами оценки и бизнес-приоритетами. В рамках данного диалога необходимо сохранять баланс позитивных и негативных характеристик.

Преимущества и дополнительные эффекты данного инструмента:

- опирается на реальное проявление менеджерских навыков;
- появляется стимул к развитию и формированию ценности активного саморазвития;
- позволяет выбрать оптимальный стиль руководства для сотрудника и команды в целом;

- высокая степень принятия результатов;
- способствует оптимизации климата в команде;
- дополняет другие методы оценки персонала.

Использовать анализ результатов опроса можно не только на уровне отдельного человека, но и на уровне команд. Это позволит принять решения о том, что нужно трансформировать в процессах управления трудовыми ресурсами.

При оценке NPS руководитель получает информацию о доле членов своей команды, кто готов следовать за ним в любых обстоятельствах и переходить за ним из команды в команду, а также провести оценку своего лидерского поведения по важным для эффективной работы команды аспектам ООО «Флекс-А».

В рамках текущей задачи темы выпускной квалифицированной работы определены основные цели проведения данных опросов:

- принятие карьерных решений и помощь сотрудникам в профессиональном развитии;
- разработка новой модели компетенций;
- формирование новой культуры внутри организации;
- смена руководящих позиций, необходимость подсветить новые потенциалы;
- планируемый рост организации;
- формирование новых команд на каждом уровне внутри организации.

Действующее Интернет-пространство предлагает достаточное количество конструкторов форм для онлайн-опросов. После мониторинга рынка платформ было принято решение о работе с ресурсом «Simpoll». Тарифная сетка которого предоставлена в таблице 11.

Таблица 11 – Сравнение тарифных планов сервиса-опроса «Simpoll»

|   | Бесплатный | Базовый | Профи         | Корпоративный |
|---|------------|---------|---------------|---------------|
| Количество опросов                          | 3          | 5       | Неограниченно | Неограниченно |
| Вопросов в одной анкете                     | 10         | 25      | Неограниченно | Неограниченно |
| Ответов на опрос                            | 100        | 1500    | 30000         | Неограниченно |
| Место под файлы                             | 10 Мб      | 250 Мб  | 500 Мб        | 5 Гб          |
| Версия для печати                           | Есть       | Есть    | Есть          | Есть          |
| Логика (ветвления)                          | Есть       | Есть    | Есть          | Есть          |
| Открытое API                                | Есть       | Есть    | Есть          | Есть          |
| Отсутствие рекламы<br>Без ссылок на Simpoll | -          | Есть    | Есть          | Есть          |
| Переадресация                               | -          | Есть    | Есть          | Есть          |
| Экспорт результатов                         | -          | -       | Есть          | Есть          |
| Совместная работа                           | -          | -       | -             | Есть          |
| Брендинг                                    | -          | -       | -             | Есть          |
| Собственные URL                             | -          | -       | -             | Есть          |
| Безналичный расчет                          | -          | -       | -             | Есть          |

На первоначальном этапе приоритетный вид запуска метода будет осуществляться в рамках теста через «NPS Руководителя», для оценки реакции сотрудников организации и получения первичного результата об эффективности предлагаемых рекомендаций.

Опрос методом «360 градусов и NPS Руководителя» невозможен без участников (тех, кто получает обратную связь) и респондентов (те, кто дают обратную связь, заполняя опросники).

Выборка респондентов осуществляется из разного возрастного состава сотрудников в общем количестве 6 человек производственного подразделения, где один сотрудник в возрасте от 50 лет; три сотрудника в

возрасте от 30 до 50 лет и два сотрудника в возрасте до 30 лет. Количество вопросов для каждого участника – не более 10 шт.

Обратную связь будет получать 1 человек – бригадир №1.

Исходя из данных параметров, оптимальный выбор тарифного плана для запуска теста - «Бесплатный».

Процесс формирования опроса на ресурсе «Simpoll» принято решение не отражать.

Были определены 10 тестовых вопросов, в том числе будет протестирован вопрос-дубль (№5 и №7) для проверки искренности ответа респондента.

Тестовые вопросы для респондентов:

- как вы оцениваете работу вашего руководителя;
- спокойно воспринимает конструктивную критику;
- руководитель влияет на развитие ваших навыков и умений;
- интересуется ли руководитель вашими трудностями в работе;
- предлагает новые идеи для улучшения командных показателей;
- исполняет потребности подразделения в полном объеме;
- помогает в достижении целей и задач команды;
- открыт ли ваш руководитель для диалога;
- считаете ли вы действия руководителя справедливыми;
- как вы оцениваете компетентность руководителя в решении сложных задач.

Рекомендации, которые должны быть доведены до респондентов перед началом проведения опроса, в том числе тестовым:

- запланируйте время для оценки. Важны не только оценки, но и комментарии – уделите этому особое внимание;
- обязательно оцените тех коллег, которых регулярно наблюдаете в работе, с которыми у вас есть общие цели, задачи и проекты. Это поможет повысить качество вашего взаимодействия;
- будьте конструктивны и экологичны – высказывайте свое мнение с

целью дать коллеге стимул для саморазвития. Избегайте оценочных суждений. Комментируйте поведение, а не личность;

- используйте всю шкалу для оценки (весь диапазон).

Изложение рекомендаций реализуется как устно перед прохождением опроса на собрании, так и в комментарии старта опроса перед началом на самом ресурсе.

Формат уведомления будет в виде ссылке и QR-кода (Приложение Е). Опрос доступен до 31.12.2023, ограничение по времени прохождения опроса – 15 минут.

Дата оповещения респондентов о необходимости прохождения опроса - 17.03.2023. Срок прохождения опроса с 18.03.2023 по 20.03.2023 (включительно) в любое удобное для сотрудников время. Сбор результатов и обратной связи от респондентов 21.03.2023.

Респонденты опроса и их результаты не идентифицируются и фактически являются анонимным. Руководитель, в текущем случае, Администратор и те, кто получают обратную связь, работают исключительно с результатом. Оценка ценна своим содержанием и пониманием обратной связи от определенной категории коллег.

Результат рассчитывается по итогам оценки по каждому из критериев. То есть рассчитывается средний показатель в рамках конкретной категории участников, средний показатель по обратной связи от подчиненных. Балл по самооценке не включается в общий расчет, а служит информацией для сравнения восприятия себя и оценки компетенций.

Для работы с результатами оценок необходимо:

1. По итогам оценки:

- проанализировать разброс оценок между различными группами оценщиков;
- оценить разрыв между самооценкой и оценкой других;
- обратить внимание на максимальные и минимальные оценки по компетенциям и индикаторам NPS;

- проанализировать значение NPS руководителя;
  - провести работу с комментариями.
2. Сформировать план и цели развития на основе результатов оценки.
  3. Обсудить планы и цели развития с руководителем.

В приложении Д отражено, как именно выглядят оценки и результаты опроса на платформе сервиса. В таблице 12 отражены результаты онлайн-опроса в рамках теста.

Таблица 12 – Результаты опроса «NPS руководителя»

| Перечет вопросов   | Респондент №1 | Респондент №2 | Респондент №3 | Респондент №4 | Респондент №5 | Респондент №6 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Как вы оцениваете работу вашего руководителя?              | 9             | 1             | 10            | 8             | 8             | 10            |
| Спокойно воспринимает конструктивную критику               | 7             | 1             | 10            | 7             | 5             | 10            |
| Руководитель влияет на развитие ваших навыков и умений?    | 10            | 1             | 10            | 7             | 8             | 8             |
| Интересуется ли руководитель вашими трудностями в работе?  | 8             | 1             | 8             | 9             | 9             | 7             |
| Предлагает новые идеи для улучшения командных показателей. | 8             | 1             | 8             | 10            | 10            | 6             |
| Исполняет потребности подразделения в полном объеме?       | 6             | 1             | 8             | 10            | 7             | 10            |
| Помогает в достижении целей и задач команды?               | 7             | 1             | 8             | 10            | 6             | 8             |
| Считаете ли вы действия руководителя справедливыми?        | 6             | 1             | 9             | 8             | 8             | 9             |
| Открыт ли ваш руководитель для диалога                     | 6             | 1             | 8             | 8             | 9             | 10            |



Продолжение таблицы 12

| Перечет вопросов   | Респондент №1 | Респондент №2 | Респондент №3 | Респондент №4 | Респондент №5 | Респондент №6 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Как вы оцениваете компетентность руководителя в решении сложных задач? | 7             | 1             | 9             | 8             | 10            | 10            |

В ходе анализа оценок, респондент №2, буквально воспринял значения «тестовый» в данном процессе. Данная оценка не несет в себе информации об отношении сотрудника к каждой из ситуации, описанной в опросах. По данной причине значение было исключено из итогов.

Любой человек намного сложнее, чем одно из его 10 тысяч внешних проявлений, тем более 10 данных вопросов. По данной причине в рамках обратной связи по конкретному сотруднику в интерпретации результатов данных итогов будет недостаточно. Запуск теста был нацелен на проверку механизма, реакцию и сбор первичной информации.

В среднем показателе результаты оценки бригадира №1 являются положительным. Были выявлены сильные стороны и зоны роста сотрудника для их дальнейшей проработки. Но недостаточны, так как не осуществлялся сбор комментариев, не выставлялась логика опроса (отсутствуют правила в механизме). Например, некоторые сотрудники выставляли более двух одинаковых оценок, что не допустимо. Обсудить приоритеты личного развития с учетом карьерных мотиваций сотрудника, профессиональных планов и мотивации возможно будет после полного цикла внедрения метода.

Так как тестовый опрос осуществлялся среди 6 респондентов разного возрастного диапазона, важно знать отношение сотрудников к проводимому анкетированию. Результаты сбора мнений отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Общее настроение и отношение респондентов к оценке «NPS руководителя» в ООО «Флекс-А».

| Возрастной диапазон | № респондента | Общая оценка со слов респондентов  |
|---------------------|---------------|--|
| До 30 лет.          | 1             | «Отлично, нужно реализовать и использовать на постоянной основе».                                |
|                     | 2             | «Хочу, чтобы это стало частью нашей командной культуры».   |
| От 30 до 50 лет.    | 3             | «Амбициозный метод. Надеюсь, что скоро мы сможем пройти полноценное тестирование».               |
|                     | 4             | «Это самая объективная оценка и критики работы. Будет здорово, если список вопросов будет шире». |
|                     | 5             | «Интересно! Думаю, это поможет и действующим сотрудникам. И новичкам в команде».                 |
| Старше 50 лет       | 6             | «Не совсем понимаю, как это поможет. Но если руководитель уверен, будем делать».                 |

Общий настрой респондентов показывает, что были сделаны правильные выводы из анализа и метод стоит реализовать на всю команду ООО «Флекс-А».

На основании результатов запуска теста сформирован перечень вопросов в Приложении Д для всего списочного состава подчиненных и вопросов для самооценки каждого руководителя в рамках оценки NPS руководителя и факторов качества работы с командой.

Рекомендации при прохождении тестирования будут предварительно доведены до всех респондентов. Требуется создать доверительную атмосферу. Необходимо быть объективными, ставить релевантные оценки, быть разнообразными и действительно отражать свое мнение, писать развернутый комментарий, чтобы понять в какую сторону развивать навыки и компетенции сотрудника.

Далее опишем последовательные шаги руководителя при проведении опроса.

Шаг 1. Необходимо проговорить цели встречи:

- рассказать сотрудникам о целях и структуре встречи;
- проговорить, как будет организована работа с отчетом;
- спросить про ожидания от встречи;
- уточнить готовность сотрудника обсуждать результаты NPS и 360.

Шаг 2. Общение с сотрудником:

- на что он обратил внимание при изучении отчета, что удивило;
- по каким параметрам максимальный разрыв в самооценке и оценке респондентов;
- какие ключевые области наиболее приоритетны к развитию и являются сильными сторонами.

Шаг 3. Поделиться своим видением:

- озвучить, что руководитель обнаружил по итогам анализа отчёта с позитивных стороны;
- указать свое видение действий, требующих корректировки. Высказать свои гипотезы и прогнозы. Попросить порассуждать и привести примеры из рабочих ситуаций.

Шаг 4. Договориться о шагах по развитию:

- усилить те идеи, которые сотрудник предложил сам;
- прийти к договоренности того, что необходимо сделать, какое поведение сотрудник будет менять (зафиксировать цель развития);
- предложить варианты развития. Рекомендовать детальное планирование шагов по развитию.

После исполнения рекомендаций и проведения полноценного опроса, необходимо пригласить команду открыто поделиться обратной связью. Предложить каждому сотруднику устно или на стикерах ответить на вопросы «Что из моих действий, как руководителя...»:

- помогает работать;
- мешает работать;
- что помогло бы.

Поделиться своими мыслями и эмоциями. Обсудить взаимные ожидания и договориться про обязательства. Обсудить возможные трудности и систему поддержки изменений. Например:

- что прекратить и от чего немедленно отказаться;
- что продолжать делать;
- что немедленно начать делать;
- что начать делать из того, что никогда не делали.

Таким образом, предложенные рекомендации позволяют выявить проблемы внутри команды ООО «Флекс-А» по вопросу эффективности управления трудовыми ресурсами и решить их. А также повысить вовлеченность сотрудников организации, выявить и удовлетворить потребность в необходимости обучения и повышения квалификации, а также улучшить социально-психологический климат в организации посредством применения метода «Оценка 360 градусов и NPS руководителя».

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций**

Социальный эффект, который может наблюдаться после предложенных рекомендаций, выражается в повышении эффективности управления трудовыми ресурсами и заключается в следующих факторах:

- персонал начинает действовать как единая команда, отсутствует разобщенность между подразделениями;
- текучесть такого коллектива будет значительно меньше;
- исключение негативного характера из рабочего процесса;
- повышение навыков коммуникации между сотрудниками внутри подразделений;
- выстраивание диалога с руководителем и директором организации;
- вовлеченность персонала повышается, так как сотрудники понимают,

что могут влиять на принятие управленческих решений и атмосферу вокруг себя;

- сотрудники чувствуют поддержку со стороны руководителя;
- увеличение производительности труда сотрудников.

Со стороны руководителя организации появится возможность предоставить сотрудникам инструменты саморазвития и индивидуальное консультирование в рамках «карьерного диалога», по факту получения результатов тестирования.

Такой потенциал позволит повысить эффективность управления трудовыми ресурсами, так как сотруднику можно будет предоставить корпоративное обучение и развитие на уровне организации с привлечением профильных сотрудников для тренинга, развития навыков сотрудников производства, руководящего состава и менеджеров.

Формирование единой команды в подразделениях поможет определить сильные и слабые стороны каждого звена организационной структуры, в том числе сотрудника, занимающего позицию, связанную с управлением персонала, что поможет повысить эффективность данного процесса через регулярную обратную связь и суждения со стороны делового окружения.

Эффективность управления трудовыми ресурсами может быть повышена также после анализа результатов, так как руководить будет понимать и знать, например, о состоянии здоровья сотрудников, их психологическом и физическом состоянии, чтобы избежать перегрузки и негативных факторов при выполнении должностных процессов.

Но на практике выделяются и недостатки такого метода. Сам метод оценивает исключительно компетенции персонала и отдельного взятого сотрудника, а не их достижения в работе. Руководителю нельзя её использовать как основу для применений кадровых решений, а именно: денежных вознаграждений или заработной платы, перемещение кадрового состава, в том числе – увольнение.

Поэтому целевое использование метода – это дополнение к другим методам оценки или решениям с целью повысить эффективность управления трудовыми ресурсами.

Эффективность управления трудовыми ресурсами и управление уровнем их вовлеченности играет главную роль в развитии самой организации и её корпоративной культуры. Грамотно вовлеченные в процессы организации сотрудники, будут иметь большие перспективы в развитии и улучшении своей профессиональности, как и руководитель с помощью грамотного и эффективного лидерского поведения сможет развивать лояльность своих сотрудников.

Вовлеченные сотрудники, проявляющие лояльность к организации, абсолютно влияют на показатель текучести кадров, исключают потери, связанные с непроизводственными перерывами в течении рабочего времени, обучение новых кадров, повышение квалификации действующего персонала.

Рассчитать экономическую эффективность по данным параметрам возможно через формулу (18). Предварительно потребуется вычислить потери, которые вызваны непроизводственным временем, не предусмотренным графиком или расписанием сотрудника по формуле (19), а также возможную (упущенную) прибыль посчитаем по формуле (20).

В текущем случае возможная (упущенная) прибыль равна значению:

$$ВП = \frac{3387300}{247} \cdot 14,3\% = 196106,8 \text{ (руб.)}$$

Потери, связанные с перерывами будут равны значению:

$$П_{НП} = 196106,8 \cdot 0,5 \cdot 2 = 196106,8 \text{ (руб.)}$$

Далее рассчитаем потери, которые связаны с обучением новых сотрудников по формуле (21):

$$П_{об} = 3 \cdot 540 = 1620 \cdot 3 = 4860 \text{ (руб.)}$$

Таким образом экономическая эффективность от предложенных рекомендаций (в рамках показателя текучести кадров) составит:

$$Э_3 = (196106,8 + 4860) \times \left(1 - \frac{1,0}{2,8}\right) = 200966,8 \cdot 0,65 = 130628,42 \text{ (руб.)}$$

После проведения плановых действий по проведению оценки и выявлению потребностей сотрудников, допустим перерасчет параметров используемого времени в рабочем графике с пользой сотрудников по формуле (13), с целью стимулирования сокращения потерей в рабочем времени и повышения производительности труда, на расчетный показатель:

$$ПР_т = \frac{27 + (45 - 45)}{540} \cdot 100\% = 5\%$$

Таким образом, если в рамках лояльности сотрудников будет выявлена потребность в распределении часов или выявлены причины отклонений, после их устранения потери рабочего времени сократятся на 5%.

В таблице 14 предоставим позиции затрат на исполнение данных рекомендаций на базе организации ООО «Флекс-А».

Таблица 14 – Основные затраты на проведение опроса на базе организации

| Наименование   | Кол-во человек, участвующих, чел. | Цена за единицу труда, разово, руб. | Общая стоимость |
|--|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Составление перечня вопросов, сильных и слабых стороны в рамках каждой компетенции | 2                                 | 5 000                               | 10 000          |
| Создание анкет на базе конструктора «Simpoll» (базовый тариф)                      | 1                                 | 2000                                | 2000            |
| Обработка и анализ анкет   | 2                                 | 2000                                | 4000            |

По итогам 2021 года в ООО «Флекса-А» работают 35 сотрудников. Исходя из предварительных затрат, указанных в таблице 17 – стоимость рекомендаций из расчета на одного человека составит 457,1 руб. Затраты на проведения рекомендаций можно рассчитать по формуле (22):

$$З_м = 35 \cdot 457,1 = 15998,5 \text{ (руб.)}$$

Сумма затрат на проведение рекомендаций равна 15998,5 рублей, которая включает в себя формирование перечня вопросов для «Опроса вовлеченности» и «Оценка 360 и NPS руководителя» с целью повышения социально-психологического состояния сотрудников ООО «Флекс-А».

Предложенные рекомендации формально несут затраты единовременно, что говорит о том, что данные наработки и методики можно использовать ежегодно, не теряя их эффективность и актуальность.

После проработки базы вопросов, формирования анкет в конструкторе опросов и проведения рекомендаций на базе ООО «Флекс-А», необходимо проанализировать уровень вовлеченности сотрудников, необходимость обучения персонала, и проработать аспекты, влияющие на продуктивность и общую атмосферу персонала. В дальнейшем необходимо измерять данные показатели не реже 1 раза в год. В целях усиления корпоративной культуры и лояльности команды для повышения производительности труда.

По мнению экспертов, предложенные рекомендации позволят увеличить выручку на 7-8% в первый год, что связано с повышением производительности труда, вовлеченности сотрудников в производственный процесс, повышение качества продукции и снижение себестоимости на 3% за счет бережливого отношения к продукту.

В таблице 15 отражена эффективность предложенных рекомендаций в рамках технико-экономических показателей ООО «Флекс-А» в будущем периоде.



Таблица 15 – Расчет технико-экономических показателей организации после внедрения предложенных мероприятий в ООО «Флекса»

| Показатели                             | До предложенных мероприятий | После предложенных мероприятий | Изменение       |                  |
|--|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|------------------|
|  |                             |                                | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| 1. Выручка, тыс. руб.                  | 118556                      | 128040                         | 9484            | 8                |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб.     | 94351                       | 91520,47                       | -2830           | -3               |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. | 24205                       | 36519                          | 12314           | 50,8             |
| 4. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.  | 17045                       | 29359,53                       | 12314,53        | 72,2             |
| 5. Рентабельность продаж, %            | 14,3                        | 22,9                           | 8,6             | 60,1             |
| 5. Затраты на рубль выручки, ед.       | 83,0                        | 74,6                           | -8,4            | -10,1            |

Темп прироста показатели выручки в плановом значении должен быть увеличен в размере 8% от текущего показателя, что на 9484 тыс. руб. больше показателя 2021 г. Себестоимость должна быть снижена на 3% от значения предыдущего года и принять значение 91520,47 тыс. руб., что на 2830 тыс. руб. меньше показателя до внедрения методики. Рост валовой прибыли будет соответственным данным показателям и увеличение планируется на 12314 тыс. руб.

Если предположить и запланировать тот факт, что «Прочие доходы» в размере 2173 тыс. руб. ,«Прочие расходы» в размере 2173 тыс. руб. и «Налог на прибыль» в значении 3578 тыс. руб. сохранят данный показатель, то ООО «Флекс-А» сможет возрастить показатель чистой прибыли, что восстановит уровень рентабельность продаж до среднего значения 8,6%.

При достижении данного показателя организация сможет продемонстрировать эффективность и стабильность функционирования своей деятельности.

Для расчета показателя повышения эффективности управления трудовыми ресурсами проведем расчеты для подведения итога.

За результат, возьмем абсолютный показатель увеличения чистой прибыли после предложенных рекомендаций –29359,53 тыс. руб., и сумму затрат на мероприятие – 15,99 тыс. руб.

$$\text{Э} = \frac{29359,53}{15,99} = 1836,11$$

Результат показывает, что с помощью данных рекомендаций достигаются максимального повышения (результата) эффективности управления трудовыми ресурсами, с помощью минимальных затрат предприятия.

Далее определяются срок окупаемости расходов на внедрение рекомендаций по улучшению эффективности управления трудовыми ресурсами.

Данный расчет осуществляется из общей суммы расходов на рекомендации, разделенные на абсолютное отклонение выручки после внедрения от той, что была до внедрения рекомендаций:

$$C = \frac{15,99}{2830} = 0,005 \text{ года}$$

Из данного расчета, можно прийти к выводу, что срок окупаемости данных затрат является минимальным, и составляет 0,005 года, что указывает на эффективность данных рекомендаций.

Таким образом, предложенные рекомендации стабилизируют ключевые показатели организации, в связи с большей эффективностью освоения бюджета, что в последствии отразится на управлении уровнем вовлеченности персонала в работу организации, повышением лояльности и появлением новых инструментов для повышения производительности труда.

А также помогут выявить имеющиеся трудности в организации текущей деятельности предприятия, оценить потенциал для дальнейшего развития трудовых ресурсов.

Положительный результат показывает то, что предложенные рекомендации актуальны, и на примере ООО «Флекс-А» могут быть внедрены в большинстве подобных организаций, в том числе смежной отрасли.

## Заключение

В соответствии с актуальностью обозначенной темы для достижения цели в виде повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Флекс-А» были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования;
- выполнен анализ обеспеченности организации ООО «Флекс-А» трудовыми ресурсами и эффективность их использования;
- выявлены зоны роста и определены пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Флекс-А».

На основании выявленных проблем были предложены рекомендации для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами, такие как: внедрение метода оценки «360 градусов и NPS руководителя».

Данная оценка поможет оценщику быть услышанным, дать обратную связь, которая поможет руководителю, коллеге или подчинённому посмотреть на себя со стороны, стать более эффективным, наладить работу в команде.

В то время как у оцениваемого появится возможность получить обратную связь о своих сильных сторонах и областях развития, в том числе как лидера команды (NPS руководителя). В рамках оценки NPS руководитель получает информацию о доле членов своей команды, кто готов следовать за ним в любых обстоятельствах и переходить за ним из команды в команду, а также оценку своего лидерского поведения по важным для эффективной работы команды аспектам.

Предприятие сможет выявить сильные стороны сотрудников и их зоны роста, насколько трудовые ресурсы соответствуют своей должности, какая должна быть карта развития, чтобы показывать максимальную производительность и пользу для организации. Так как при формировании трудовых ресурсов часто не учитывается специфика труда (тяжесть труда на

производстве, повышенный уровень стресса, несоблюдение условий обеспечения рабочего места и иное), а иногда и не принимается в учет требования, касающиеся квалификации сотрудника.

Практическая ценность предложенных рекомендаций будет состоять в том, что в целом по организации ожидается улучшение экономических показателей, с большей эффективностью освоения бюджета снизив себестоимость до 3% на 2830 тыс. руб., а также увеличить показатель выручки размере 8% от текущего показателя, а именно на 9484 тыс. руб. что в последствии отразится на управлении уровнем вовлеченности персонала в работу организации, с помощью чего получится достичь потерю времени персонала на 5%.

Важно, что при реализации данных мероприятий общее настроение должно сказаться на социально-психологической атмосфере в команде, поможет привить ответственность каждого сотрудника к общему процессу производства и управления.

Таким образом, предложенные рекомендации повысят эффективность управления трудовыми ресурсами, как следствие сократят уровень текучести кадров, повысят лояльность сотрудников, предоставят возможность появлению новых инструментов для повышения производительности труда, что положительно отразится на уровне вовлечения персонала и в целом эффективности управления.

## Список используемых источников

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации): учебник / под ред. Ю.Г. Чернышева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 421 с.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. М.: Юрайт, 2018. 560 с.
3. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности официальный сайт / инфс. - Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/>
4. Дорощев И.В. «Вовлеченность, лояльность, удовлетворенность персонала. Общее и частное в содержании понятий». – 2020г - Режим доступа: [www.elibrary.ru/item.asp?id=43115473](http://www.elibrary.ru/item.asp?id=43115473)
5. Егрюл официальный сайт / ИФНС. - Режим доступа: <https://egrul.nalog.ru/index.html>
6. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с
7. Иванов И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях: учебник для среднего профессионального образования. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. 305 с
8. Интерфакс. - Режим доступа: <https://www.interfax.ru/>
9. Кузнецова Е. А. Управление условиями и охраной труда: учебник и практикум для вузов / Е. А. Кузнецова, В. Д. Роик. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. 302 с.
10. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

11. Приказ Минфина России от 28.12.2010 N 191н (ред. от 09.12.2022) "Об утверждении Инструкции о порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной отчетности об исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте России 03.02.2011 N 19693) (с изм. и доп., вступ. в силу с 22.02.2023).
12. Прозрачный бизнес: официальный сайт / инфс– электрон. Дан. – Режим доступа: <https://pb.nalog.ru/>
13. Росстат: официальный сайт – электрон. Дан. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru>
14. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 84 с.
15. Трудовой кодекс российской федерации от 30.12.2001 n 197-фз (ред. От 05.10.2015)
16. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248
17. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – М.: Русайнс, 2021. – 160 с
18. Фадеева Е. «Секрет Google: нанимайте, это обеспечит вам скорость» - Октябрь 2020. - Режим доступа: <https://expert.ru/expert/2020/44/sekret-google-nanimajte-eto-obespechit-vamskorost>
19. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 06.12.20211)
20. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций: учеб. пособие / Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с

21. Шаш Н.Н., Бородин А.И. Производительность труда персонала промышленных предприятий: исследование структуры и факторов влияния // Вестник Самарского гос. эконом. ун-та. – 2018. – № 12 (110). – С. 129–136.
22. Blaug, Mark. An Introduction to the Economics of Education / M. Blaug. – Middlesex: Penguin Books, 2021. – 363 p
23. Cohen, Jerome. Personal finance / J. B. Cohen; ed. R. Hermanson. – 3rd ed. – Homewood, Illinois: Learning systems company; [S. l.]: A division of Richard D. IRWIN, INC., 2020. – 226 p.
24. Litovskaya, Yu.V.; Sviridova, G.S.; Polkina, Y.Yu. Features of staff motivation in the USA and Western Europe / In the collection: Modern Management: Theory and Practice. Materials of the All-Russian scientific-practical conference. 2019. P. 15-21.
25. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С.: 136- 140.
26. Treidler O. Transfer Pricing in One Lesson: A Practical Guide to Applying the Arm's Length Principle in Intercompany Transactions (Management for Professionals). 2019. – 138 p.



**Приложение А**  
**Утвержденные унифицированные формы первичных документов**

Таблица А.1 – Перечень утвержденных унифицированных форм первичных документов

| №<br>Формы           | Первичный документ  | Срок<br>хранения | Пояснение по документу:   |
|----------------------|---|------------------|---|
| 1. Учет кадров:      |   |                  |   |
| Т-1<br>Т-1а          | Приказ (распоряжение) о приеме<br>работника на работу                                       | 75 лет           | Данные формы необходимы<br>для оформления приему на<br>работу сотрудника или<br>группы сотрудников.   |
| Т-2<br>Т-2ГС<br>(МС) | Личная карточка работника<br>Личная карточка государственного<br>(муниципального) служащего | 75 лет           | Является основным<br>документом, применяемым<br>для учета данных<br>сотрудников.<br>Формирование<br>осуществляется по всему<br>штату (без исключения), с<br>кем были заключены<br>трудовые договора |
| №<br>Формы           | Первичный документ  | Срок<br>хранения | Пояснение по документу:   |
| Т-3                  | Штатное расписание  | 3 года           | Обязательный документ,<br>который отражает данные<br>по структуре предприятия,<br>состав и численность штата.<br>Все изменения в штатном<br>расписании утверждаются<br>приказом руководителя.       |

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Т-5   | Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу | 75 лет                                  | Перевод сотрудника в рамках текущей организации, к распоряжению прикладывается согласие сотрудника в письменном виде.  |
| Т-5а  |   |   |  |
| Т-7   | График отпусков   | 1 год (до проверки в ИНФС или ТИ).      | Обязательный нормативный акт, которым определяется очередность предоставления оплачиваемых отпусков в соответствии ст. 123 ТК РФ.  |
| <p>Так же могут быть учтены: №Т-8 и Т-8а «Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)», №Т-9 и Т-9а «Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку», №Т-10 «Командировочное удостоверение», №Т-11 «Приказ (распоряжение) о поощрении работника» и другие.</p> |   |   |  |
| <p>2. По учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда:</p>  |   |   |  |
| Т-12  | «Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда»      | 5 лет (75 лет при вредных условиях)     | Документ, который служит для отражения трудовой дисциплины и основанием для начисления заработной платы  |
| №<br>Формы  | Первичный документ  | Срок хранения                           | Пояснение по документу:  |
| №Т-49   | «Расчетно-платежная ведомость»                              | 5 лет (75 лет, если нет лицевых счетов) | применяются для расчета и выплаты заработной платы сотрудникам. В случае применения формы №Т-49, другие расчетные и платежные документы по формам №Т-51 и №Т-53 – не составляются. |
| №Т-51   | «Расчетная ведомость»                                       |   |  |
| №Т-53   | «Платежная ведомость»                                       |   |  |

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблицы А.1

Также: №Т-53а «Журнал регистрации платежных ведомостей», №Т-54 «Лицевой счет», №Т-54а «Лицевой счет (свт)» (свт – средства вычислительной техники), №Т-73 «Акт о приеме работ, выполненных по срочному трудовому договору, заключенному на время выполнения определенной работы» и другие.

# Приложение Б

## Бухгалтерская (финансовая) отчетность организации ООО «ФЛЕКС-А»


|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <br>1050 8015  | ИНН <input type="text" value="6321313655"/>                                   | КПП <input type="text" value="632401001"/> Стр. <input type="text" value="001"/>   |  |
| Форма по КНД 0710099  |   |  |  |
| <b>Бухгалтерская (финансовая) отчетность</b>  |   |  |  |
| Номер корректировки <input type="text" value="1"/> - <input type="text" value="-"/>   | Отчетный период (код)* <input type="text" value="34"/>                        | Отчетный год <input type="text" value="2020"/>   |  |
| ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ<br>"ФЛЕКС-А"   |   |  |  |
| (наименование организации)  |   |  |  |
| Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 2 <input type="text" value="73"/> . <input type="text" value="11"/> . <input type="text" value=""/>   |   |  |  |
| Код по ОКПО <input type="text" value="21223916"/>   | Организационно-правовая форма (по ОКOPФ) <input type="text" value="12165"/>   |  |  |
| Форма собственности (по ОКФС) <input type="text" value="16"/>   | Единица измерения: (тыс. руб. – код по ОКЕИ) <input type="text" value="384"/> |  |  |
| Местонахождение (адрес)   |   |  |  |
| 445007, САМАРСКАЯ ОБЛ, Г ТОЛЬЯТТИ, ПРОЕЗ<br>Д ТУПИКОВЫЙ, 30, 6  |   |  |  |
| Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input type="text" value="0"/><br>1 - да<br>0 - нет  |   |  |  |
| Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество** индивидуального аудитора  |   |  |  |
|   |   |  |  |
| ИНН <input type="text" value=""/>   |   | ОГРН/ОГРНИП <input type="text" value=""/>  |  |
| На <input type="text" value="011"/> страницах   |   | с приложением документов или их копий на <input type="text" value=""/> листах  |  |
| <b>Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:</b><br><input checked="" type="checkbox"/> 1 – руководитель<br><input type="checkbox"/> 2 – уполномоченный представитель<br>В А С И Ч К И Н<br>В И Т А Л И Й<br>В И К Т О Р О В И Ч<br>(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)<br>Подпись _____ Дата <input type="text" value="19"/> . <input type="text" value="03"/> . <input type="text" value="2021"/><br>Наименование и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя<br>_____<br>_____ |   | <b>Заполняется работником налогового органа</b><br>Сведения о представлении документа<br>Данный документ представлен (код) <input type="text" value=""/><br>на <input type="text" value=""/> страницах<br>в составе (отметить знаком V)<br><input checked="" type="checkbox"/> 0710001 <input type="checkbox"/> 0710002<br><input checked="" type="checkbox"/> 0710003 <input type="checkbox"/> 0710004<br><input checked="" type="checkbox"/> 0710005 <input type="checkbox"/><br>Дата представления документа <input type="text" value=""/> . <input type="text" value=""/> . <input type="text" value=""/><br>Зарегистрирован за № <input type="text" value=""/><br>_____<br>Фамилия, И. О.** Подпись |  |
| Документ подписан электронной подписью и отправлен через АО «ПФ «СКБ Контур» 19.03.2021 в 13:57<br>Имя файла –NO ВUНОТСН.6324.6324.6321313655632401001_20210319_33f13f66-a213-48b3-a9c5-c3151615c522-<br><input checked="" type="checkbox"/> Васькин Виталий Викторович<br>Сертификат: b0c6eaeaae0a272039c9b65ec6d9efac8a50bf<br>Действует с 26.01.2021 до 26.04.2022<br>* Применяется значение 34 – год 94 – первый отчетный год, отнесенный по продолжительности от календарного.<br>** Отчество при наличии.   |   | Принято 19.03.2021 в 18:37<br><input checked="" type="checkbox"/> 6324 Межрайонная ИФНС России № 19 по Самарской области<br>Антропов Вячеслав Анатольевич<br>Сертификат: 66ab17638fc901969e213ed713bd88b1a7c146b5<br>Действует с 24.09.2020 до 24.09.2021  |  |

Рисунок Б.1-Отчетность

## Продолжение Приложения Б



ИНН 6 3 2 1 3 1 3 6 5 5

КПП 6 3 2 4 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 2

### Бухгалтерский баланс

Форма по ОКУД 0710001

#### АКТИВ

| Пояснения <sup>1</sup>        | Наименование показателя                                    | Код строки | На отчетную дату отчетного периода | На 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему |
|-------------------------------|--|------------|------------------------------------|--------------------------------|---|
| 1                             | 2  | 3          | 4                                  | 5                              | 6   |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b> |  |            |                                    |                                |   |
| -                             | Нематериальные активы                                      | 1110       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Результаты исследований и разработок                       | 1120       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Нематериальные поисковые активы                            | 1130       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Материальные поисковые активы                              | 1140       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Основные средства  | 1150       | 3227                               | 3890                           | 2146  |
| -                             | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Финансовые вложения  | 1170       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Отложенные налоговые активы                                | 1180       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Итого по разделу I   | 1100       | 3227                               | 3890                           | 2146  |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>   |  |            |                                    |                                |   |
| -                             | Запасы   | 1210       | 979                                | 1218                           | 5723  |
| -                             | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220       | 1225                               | -                              | -   |
| -                             | Дебиторская задолженность                                  | 1230       | 32937                              | 10807                          | 8335  |
| -                             | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240       | 10000                              | -                              | -   |
| -                             | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250       | 6441                               | 19174                          | 6466  |
| -                             | Прочие оборотные активы                                    | 1260       | -                                  | -                              | -   |
| -                             | Итого по разделу II  | 1200       | 51582                              | 31199                          | 20524   |
| -                             | <b>БАЛАНС</b>  | 1600       | 54809                              | 35089                          | 22670   |

Принято 19.03.2021 в 18:37

Имя файла -\NO ВУНОТЧ 6324\_6324\_6321313655632401001\_20210319\_33f13f66-e213-48b3-a9c5-c3151615c522-

Рисунок Б.2-Отчетность

## Продолжение Приложения Б



ИНН 6321313655

КПП 632401001 Стр. 003

### ПАССИВ

| Пояснения <sup>1</sup>                          | Наименование показателя  | Код строки | На отчетную дату отчетного периода | На 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему |
|---|--|------------|------------------------------------|--------------------------------|---|
| 1   | 2  | 3          | 4                                  | 5                              | 6   |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>                   |  |            |                                    |                                |   |
| -   | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310       | 10                                 | 10                             | 10  |
| -   | Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>               | 1320       | (-)                                | (-)                            | (-)   |
| -   | Переоценка внеоборотных активов  | 1340       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Резервный капитал  | 1360       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370       | 45298                              | 30859                          | 19444   |
| -   | Итого по разделу III   | 1300       | 45308                              | 30869                          | 19454   |
| <b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ <sup>3</sup></b> |  |            |                                    |                                |   |
| -   | Паевой фонд  | 1310       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Целевой капитал  | 1320       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Целевые средства   | 1350       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества                   | 1360       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Резервный и иные целевые фонды   | 1370       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Итого по разделу III   | 1300       | -                                  | -                              | -   |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>           |  |            |                                    |                                |   |
| -   | Заемные средства   | 1410       | 7018                               | -                              | -   |
| -   | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Оценочные обязательства  | 1430       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Прочие обязательства   | 1450       | -                                  | -                              | -   |
| -   | Итого по разделу IV  | 1400       | 7018                               | 0                              | 0   |

Принято 19.03.2021 в 18:37

Имя файла -NO ВУНОТЧ 6324 6324 6321313655632401001\_20210319\_33f13f66-e213-48b3-a9c5-c3151615c522-

Рисунок Б.3-Отчетность

## Продолжение Приложения Б



| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя    | Код строки | На отчетную дату отчетного периода | На 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему |
|---------------------------------------|----------------------------|------------|------------------------------------|--------------------------------|---|
| 1                                     | 2                          | 3          | 4                                  | 5                              | 6   |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> |                            |            |                                    |                                |   |
| -                                     | Заемные средства           | 1510       | -                                  | -                              | -   |
| -                                     | Кредиторская задолженность | 1520       | 2483                               | 4220                           | 3216  |
| -                                     | Доходы будущих периодов    | 1530       | -                                  | -                              | -   |
| -                                     | Оценочные обязательства    | 1540       | -                                  | -                              | -   |
| -                                     | Прочие обязательства       | 1550       | -                                  | -                              | -   |
| -                                     | Итого по разделу V         | 1500       | 2483                               | 4220                           | 3216  |
| -                                     | <b>БАЛАНС</b>              | 1700       | 54809                              | 35089                          | 22670   |

**Примечание**

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Здесь и в других формах отчетов, а также в расшифровке отдельных показателей вычередренный или ориентированный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями вместо раздела «Капитал и резервы».

Принято 19.03.2021 в 18:37

Имя файла «NO ВУНОТЧ 6324\_6324\_6321313655632401001\_20210319\_33f13f66-e213-48b3-a9c5-c3151615c522»

Рисунок Б.4-Отчетность

## Продолжение Приложения Б



ИНН 6321313655

КПП 632401001 Стр. 005

Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За отчетный год | За предыдущий год |
|------------------------|--|------------|-----------------|-------------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4               | 5                 |
| -                      | Выручка <sup>2</sup>   | 2110       | 91633           | 91860             |
| -                      | Себестоимость продаж   | 2120       | (73417)         | (77081)           |
| -                      | Валовая прибыль (убыток)   | 2100       | 18216           | 14779             |
| -                      | Коммерческие расходы   | 2210       | (-)             | (-)               |
| -                      | Управленческие расходы   | 2220       | (-)             | (-)               |
| -                      | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200       | 18216           | 14779             |
| -                      | Доходы от участия в других организациях  | 2310       | -               | -                 |
| -                      | Проценты к получению   | 2320       | 37              | -                 |
| -                      | Проценты к уплате  | 2330       | (-)             | (-)               |
| -                      | Прочие доходы  | 2340       | 96              | 11                |
| -                      | Прочие расходы   | 2350       | (262)           | (426)             |
| -                      | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300       | 18087           | 14364             |
| -                      | Налог на прибыль <sup>3</sup>  | 2410       | (3646)          | (2950)            |
| -                      | в т.ч.   |            |                 |                   |
| -                      | текущий налог на прибыль   | 2411       | (3646)          | (2950)            |
| -                      | отложенный налог на прибыль <sup>4</sup>   | 2412       | -               | -                 |
| -                      | Прочее   | 2460       | -               | -                 |
| -                      | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400       | 14441           | 11414             |
| -                      | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -               | -                 |
| -                      | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -               | -                 |
| -                      | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530       | -               | -                 |
| -                      | <b>Совокупный финансовый результат периода <sup>5</sup></b>  | 2500       | 14441           | 11414             |
| <b>СПРАВОЧНО</b>       |  |            |                 |                   |
| -                      | Базовая прибыль (убыток) на акцию  | 2900       | -               | -                 |
| -                      | Разводненная прибыль (убыток) на акцию   | 2910       | -               | -                 |

**Примечания**

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов,

не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

Принято 19.03.2021 в 18:37

Имя файла: NO ВУНОТЧ\_6324\_6324\_6321313655632401001\_20210319\_33f13f66-a213-48b3-a9c5-c3151615c522-

Рисунок Б.5-Отчетность



## Продолжение Приложения Б



ИНН 6 3 2 1 3 1 3 6 5 5

КПП 6 3 2 4 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 6

### Отчет о целевом использовании средств

Форма по ОКУД 0710003

| Пояснения <sup>1</sup>      | Наименование показателя   | Код строки | За отчетный год | За предыдущий год |
|-----------------------------|---|------------|-----------------|-------------------|
| 1                           | 2   | 3          | 4               | 5                 |
| -                           | <b>Остаток средств на начало отчетного года</b>   | 6100       | 0               | -                 |
| <b>Поступило средств</b>    |   |            |                 |                   |
| -                           | Вступительные взносы  | 6210       | -               | -                 |
| -                           | Членские взносы   | 6215       | -               | -                 |
| -                           | Целевые взносы  | 6220       | -               | -                 |
| -                           | Добровольные имущественные взносы и пожертвования   | 6230       | -               | -                 |
| -                           | Прибыль от приносящей доход деятельности  | 6240       | -               | -                 |
| -                           | Прочие  | 6250       | -               | -                 |
| -                           | <b>Всего поступило средств</b>  | 6200       | -               | -                 |
| <b>Использовано средств</b> |   |            |                 |                   |
| -                           | Расходы на целевые мероприятия  | 6310       | (-)             | (-)               |
| -                           | в том числе:  |            |                 |                   |
| -                           | социальная и благотворительная помощь   | 6311       | (-)             | (-)               |
| -                           | проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п.                                       | 6312       | (-)             | (-)               |
| -                           | иные мероприятия  | 6313       | (-)             | (-)               |
| -                           | Расходы на содержание аппарата управления   | 6320       | (-)             | (-)               |
| -                           | в том числе:  |            |                 |                   |
| -                           | расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)                                   | 6321       | (-)             | (-)               |
| -                           | выплаты, не связанные с оплатой труда   | 6322       | (-)             | (-)               |
| -                           | расходы на служебные командировки и деловые поездки                                       | 6323       | (-)             | (-)               |
| -                           | содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта) | 6324       | (-)             | (-)               |
| -                           | ремонт основных средств и иного имущества   | 6325       | (-)             | (-)               |
| -                           | прочие  | 6326       | (-)             | (-)               |
| -                           | Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества                                | 6330       | (-)             | (-)               |
| -                           | Прочие  | 6350       | (-)             | (-)               |
| -                           | <b>Всего использовано средств</b>   | 6300       | (-)             | (-)               |
| -                           | <b>Остаток средств на конец отчетного года</b>  | 6400       | 0               | -                 |

**Примечания**

1 Указывается номер соответствующего пояснения. При этом информация о доходах и расходах, полученных от целевого использования средств соответственно, согласно форме по ОКУД 0710002 и применительно к составу показателей отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств соответственно, согласно форме по ОКУД 0710003 и

Имя файла «NO ВУНОТЧ\_6324\_6324\_6321313655632401001\_20210319\_33f13f66-e213-48b3-a9c5-c3151615c522»

Рисунок Б.6-Отчетность

## Продолжение Приложения Б



ИНН 6321313655

КПП 632401001 Стр. 007

### Отчет об изменениях капитала

Форма по ОКУД 0710004

#### I. Движение капитала

| Уставный капитал<br>1   | Собственные акции,<br>выкупленные<br>у акционеров<br>2 | Добавочный капитал<br>3 | Резервный капитал<br>4 | Нераспределенная<br>прибыль (искрытый<br>убыток)<br>5 | Итого<br>6 |
|---|--|-------------------------|------------------------|---|------------|
| <b>Величина капитала на 31 декабря года, предшествующего предыдущему (3100)</b> |  |                         |                        |   |            |
| 10  | (-)  | -                       | -                      | 19444   | 19454      |
| <i>(ПРЕДЫДУЩИЙ ГОД)</i>   |  |                         |                        |   |            |
| <b>Увеличение капитала – всего: (3210)</b>                                      |  |                         |                        |   |            |
| 0   | -  | -                       | -                      | 11415   | 11415      |
| в том числе:  |  |                         |                        |   |            |
| чистая прибыль (3211)   |  |                         |                        | 11415   | 11415      |
| переоценка имущества (3212)   |  |                         |                        | -   | -          |
| доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3213)               |  |                         |                        | -   | -          |
| дополнительный выпуск акций (3214)  |  |                         |                        | -   | -          |
| увеличение номинальной стоимости акций (3215)                                   |  |                         |                        | -   | -          |
| реорганизация юридического лица (3216)  |  |                         |                        | -   | -          |
| <b>Уменьшение капитала – всего: (3220)</b>                                      |  |                         |                        |   |            |
| (-)   | -  | (-)                     | (-)                    | (-)   | (-)        |
| в том числе:  |  |                         |                        |   |            |
| убыток (3221)   |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| переоценка имущества (3222)   |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3223)              |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| уменьшение номинальной стоимости акций (3224)                                   |  |                         |                        | -   | (-)        |
| уменьшение количества акций (3225)  |  |                         |                        | -   | (-)        |
| реорганизация юридического лица (3226)  |  |                         |                        | -   | (-)        |
| дивиденды (3227)  |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| Изменение добавочного капитала (3230)   |  |                         |                        | -   | -          |
| Изменение резервного капитала (3240)  |  |                         |                        | -   | -          |

Принято 19.03.2021 в 18:37  
 Имя файла -NO ВУНОТЧ 6324\_6324\_6321313655632401001\_20210319\_33f13f66-e213-48b3-a9c5-c3151615c522-

Рисунок Б.7-Отчетность

## Продолжение Приложения Б



ИНН 6 3 2 1 3 1 3 6 5 5

КПП 6 3 2 4 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 8

| Уставный капитал<br>1  | Собственные акции, выкупленные у акционеров<br>2 | Добавочный капитал<br>3 | Резервный капитал<br>4 | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)<br>5 | Итого<br>6 |
|--|--|-------------------------|------------------------|---|------------|
| <b>Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (3200)</b>     |  |                         |                        |   |            |
| 10   | (-)  | -                       | -                      | 30859   | 30869      |
| <b>(ОТЧЕТНЫЙ ГОД)</b>  |  |                         |                        |   |            |
| <b>Увеличение капитала – всего: (3310)</b>                         |  |                         |                        |   |            |
| 0  | -  | -                       | -                      | 14439   | 14439      |
| в том числе:   |  |                         |                        |   |            |
| чистая прибыль (3311)  |  |                         |                        | 14439   | 14439      |
| переоценка имущества (3312)  |  |                         |                        | -   | -          |
| доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)  |  |                         |                        | -   | -          |
| дополнительный выпуск акций (3314)                                 |  |                         |                        |   |            |
| -  | -  | -                       |                        |   | -          |
| увеличение номинальной стоимости акций (3315)                      |  |                         |                        |   |            |
| -  | -  | -                       |                        | -   |            |
| реорганизация юридического лица (3316)                             |  |                         |                        |   |            |
| -  | -  | -                       | -                      | -   | -          |
| <b>Уменьшение капитала – всего: (3320)</b>                         |  |                         |                        |   |            |
| (-)  | -  | (-)                     | (-)                    | (-)   | (-)        |
| в том числе:   |  |                         |                        |   |            |
| убыток (3321)  |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| переоценка имущества (3322)  |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323) |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| уменьшение номинальной стоимости акций (3324)                      |  |                         |                        |   |            |
| (-)  | -  | -                       |                        | -   | (-)        |
| уменьшение количества акций (3325)                                 |  |                         |                        |   |            |
| (-)  | -  | -                       |                        | -   | (-)        |
| реорганизация юридического лица (3326)                             |  |                         |                        |   |            |
| -  | -  | -                       | -                      | -   | (-)        |
| дивиденды (3327)   |  |                         |                        | (-)   | (-)        |
| Изменение добавочного капитала (3330)                              |  |                         |                        | -   | -          |
| Изменение резервного капитала (3340)                               |  |                         |                        | -   | -          |
| <b>Величина капитала на 31 декабря отчетного года (3300)</b>       |  |                         |                        |   |            |
| 10   | (-)  | -                       | -                      | 45298   | 45308      |

Принято 19.03.2021 в 18:37  
Имя файла –NO\_BUMOTCH\_6324\_6324\_6321313655632401001\_20210319\_33f13f66-e213-48b3-a9c5-c3151615c522-

Рисунок Б.8-Отчетность

Приложение В  
Шкала оценки «360 и NPS руководителя»



Рисунок В.1-Шкала оценки

Приложение Г  
Шкала расчета индекса

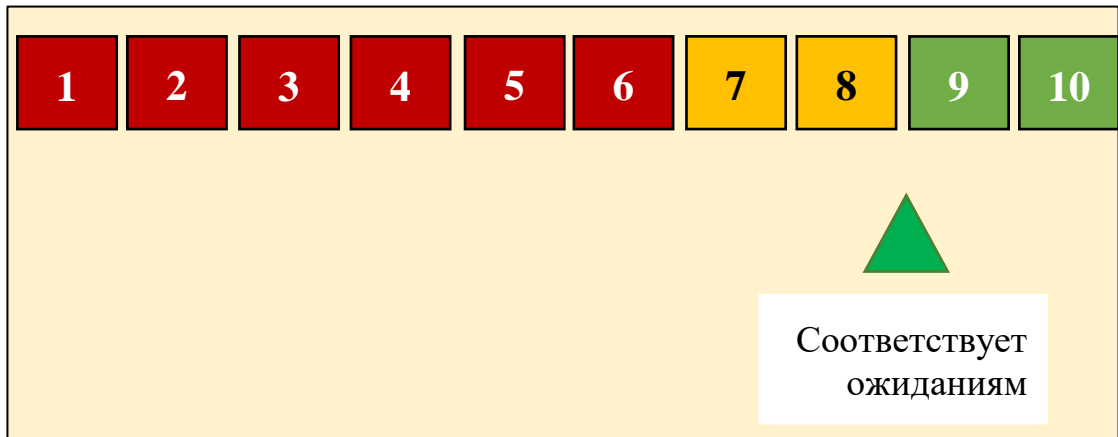


Рисунок Г.1-Шкала расчета

Приложение Д  
**Оценка NPS руководителя и факторов качества работы с командой**

Таблица Д.1 – Оценка NPS руководителя и факторов качества работы с командой

| Факторы работы с командой | Вопросы для подчиненных  | Вопрос для самооценки   |
|---------------------------|--|---|
| Обратная связь            | Регулярно в корректной форме обсуждает со мной мои сильные стороны   | Регулярно в корректной форме обсуждаю с сотрудниками их сильные стороны и зоны развития   |
|                           | Мои достижения всегда отмечаются и признаются руководителем, не воспринимаются как должное   | Всегда отмечаю и признаю достижения сотрудников, не воспринимая их как должное  |
| Доверие и открытость      | Создает атмосферу открытости доверия, толерантен к критике и плохим новостям, я не боюсь говорить с ним о своих ошибках/проблемах. | Создаю атмосферу открытости доверия, толерантен к критике и плохим новостям, чтобы сотрудники говорили со мной о своих ошибках/проблемах. |
| Вдохновляющее лидерство   | Часто говорит с сотрудниками о целях и перспективах нашей команды и важности нашей работы  | Часто говорю с сотрудниками о целях и перспективах нашей команды и важности нашей работы.   |
|                           | Держит меня в курсе событий и разъясняет причинах изменений, имеющих отношение ко мне и деятельности нашего подразделения          | Держу сотрудников в курсе событий, разъясняю причины изменений, имеющих отношение к деятельности нашего подразделения                     |

## Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| Эмпатия и забота             | Внимательно слушает, слышит и учитывает мое мнение, мнение других членов команды и коллег.                           | Внимательно слушаю, слышу и учитываю мнения коллег, подчиненных.  |
|                              | Создает спокойную доброжелательную рабочую атмосферу, транслирует чувство уверенности в ежедневной работе.           | Создаю спокойную доброжелательную рабочую атмосферу, транслирую чувство уверенности в ежедневной работе.                        |
|                              | Внимателен к эмоциональному состоянию сотрудников, проявляет внимание к проблемам.                                   | Внимательно слежу за эмоциональным состоянием сотрудников, проявляю внимание к их проблемам                                     |
| Поддержка в развитии карьеры | Регулярно обсуждает со мной мои карьерные желания и возможности, заинтересован в моем карьерном росте и продвижении. | Регулярно обсуждаю с сотрудниками карьерные желания и возможности, поддерживаю сотрудников в их карьерном росте и продвижении   |
| Коллаборативность            | Может договориться с другими командами, выстраивает качественное взаимодействие с другими подразделениями, блоками.  | Успешно договариваюсь с другими подразделениями, умею качественно выстраивать взаимодействие с другими подразделениями, блоками |
| Управление результатом       | Приоритизирует цели и задачи, фокусируется на главном  | Приоритизирует цели и задачи для своей команды, фокусируясь на главном.   |
| <b>NPS руководителя</b>      | Я бы порекомендовал своего руководителя как руководителя другим сотрудникам, коллегам.                               |   |

Приложение Е  
QR-код онлайн-опроса NPS



Рисунок Е.1 – QR-код онлайн-опроса NPS