

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 Разработка мероприятий по обеспеченности организации трудовыми ресурсами и повышения эффективности их использования (на примере ООО «ТК-Авто»)

Обучающийся

Ю.Н. Шульцева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Н.А. Ярыгина

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

Тольятти 2023

Аннотация

Тема: «Разработка мероприятий по обеспеченности организации трудовыми ресурсами и повышения эффективности их использования (на примере ООО «ТК-Авто»)»

Трудовые ресурсы занимают особое место в организации, поскольку их использование налаживает бесперебойность производственного процесса, в результате чего формируется и изготавливается готовый продукт, выполняются различные работы и услуги. По средством использование труда работников можно повысить и улучшить качество выпускаемой продукции в процессе ее производства, а также обеспечить для организации получение наибольших экономических выгод, что в результате приведет к росту основных финансовых результатов деятельности организации.

Актуальность темы исследования: Эффективность использования трудовых ресурсов предполагает наиболее полное использование труда работников организации. От эффективности использования трудовых ресурсов зависит в целом эффективность работы организации.

Целью работы является анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования в ООО «ТК-Авто».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность трудовых ресурсов организации и их значение в повышении эффективности деятельности организации;
- провести анализ использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто»;
- определить направления повышения эффективности использования персонала.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и источников и приложений.

Объем выполненной работы 73 страницы.

Содержание

Введение	4
1 Трудовые ресурсы организации и их значение в повышении эффективности деятельности организации	7
1.1 Характеристика трудовых ресурсов организации, их структура и роль в деятельности организации	7
1.2 Система показателей формирования и эффективности использования трудовых ресурсов	17
1.3 Зарубежный опыт использования трудовых ресурсов	25
2 Анализ использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК-Авто»	30
2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто»	43
3 Направления повышения эффективности использования персонала в ООО «ТК-Авто»	50
3.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов	50
3.2 Экономическая оценка эффективности рекомендуемых мероприятий	56
Заключение	61
Список используемой литературы	64
Приложение А Бухгалтерский баланс	68
Приложение Б Отчет о финансовых результатах 2022 г.	69
Приложение В Отчет о финансовых результатах 2021 г.	70
Приложение Г Сравнительные особенности американской и японской модели управления персоналом в организациях	71

Введение

Все субъекты хозяйствования в своей деятельности используют различные ресурсы. Следует отметить, что наиболее важными из них выступают трудовые ресурсы, поскольку их использование налаживает бесперебойность производственного процесса, в результате чего формируется и изготавливается готовый продукт, выполняются различные работы и услуги. По средствам использования труда работников можно повысить и улучшить качество выпускаемой продукции в процессе ее производства, а также обеспечить для организации получение наибольших экономических выгод, что в результате приведет к росту основных финансовых результатов деятельности организации.

Как правило, руководство организации стремится повышать и развивать деятельность организации по различным направлениям: использовать более качественное и экономичное сырье и материалы, автоматизировать производственный процесс посредством внедрения новых технологий и оборудования, усовершенствовать процессы производства и реализации продукции, кроме того, обеспечить рост эффективности использования трудовых ресурсов, а это свидетельствует о росте производительности труда. Производительность труда работника заключается в эффективности использования трудовых ресурсов в организации, что, в свою очередь, оказывает влияние на достижение цели субъекта хозяйствования и ее финансовые результаты. Повышение производительности труда является основной задачей каждого предприятия. Наличие тенденции к росту производительности труда свидетельствует о достаточном развитии организации и экономии труда.

Рациональное использование труда работников говорит о полной занятости трудовых ресурсов. На рост уровня эффективности оказывает влияние достаточное количество факторов, которые прямо или косвенно относятся к трудовой деятельности работников.

«Эффективность использования трудовых ресурсов предполагает наиболее полное использование труда работников организации. Повысить эффективность трудовой деятельности можно за счет различных факторов, которые в той или иной степени оказывают влияние на работу персонала. Именно человеческие ресурсы и их использование являются краеугольным камнем конкурентоспособности и экономического роста. От эффективности использования трудовых ресурсов зависит в целом эффективность работы организации» [15, с. 62].

Вышесказанное предопределило актуальность выбранной темы исследования.

Целью работы является анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования в ООО «ТК-Авто».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- представить характеристику трудовых ресурсов организации, их структуру и роль в деятельности организации;
- изучить систему показателей формирования и эффективности использования трудовых ресурсов;
- рассмотреть зарубежный опыт использования трудовых ресурсов;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ТК-Авто»;
- провести анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами;
- оценить эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто»;
- определить предложения по улучшению использования трудовых ресурсов;
- отразить экономическую оценку эффективности рекомендуемых мероприятий.

Объект исследования – деятельность ООО «ТК-Авто».

Предмет исследования – трудовые ресурсы ООО «ТК-Авто».

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых, таких как Зайцева Т. В., Кибанов А. Я., Дуракова И. Б., Бугаков В. М., Пугачев В. П. и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что рассмотренные в третьей главе мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто» могут быть использованы на практике.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие общенаучные методы исследований: сопоставления и сравнения, анализа и синтеза, дедукции, графической интерпретации.

Теоретико-методологической базой исследования в работе являются нормативно-правовые акты, интернет-ресурсы, информация периодической печати (газеты, журналы) и литературных источников различных авторов.

Вопросом управления персоналом в прошлом были посвящены многочисленные монографии и научные статьи, учебно-методические пособия, которые в настоящее время сохраняют свою актуальность. Однако некоторые из них не отражают новых подходов к оценке концептуальных основ управления персоналом организации, развитие управленческой мысли за рубежом.

Информационной базой работы явились данные экономико-статистических материалов, документация коммерческой организации ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

1 Трудовые ресурсы организации и их значение в повышении эффективности деятельности организации

1.1 Характеристика трудовых ресурсов организации, их структура и роль в деятельности организации

Главные составляющие любого предприятия – это его основные производственные фонды, а именно станки и оборудование, однако производственный успех всей организации зависит от конкретных людей, то есть трудовых ресурсов, имеющих на предприятии, от уровня их квалификации, готовности к обучению и т.д. Поэтому трудовые ресурсы являются «неотъемлемой частью всего производственного процесса на отечественных предприятиях. Без необходимого количества трудовых ресурсов ни одно предприятие не сможет воплотить свои намеченные цели в жизнь и выжить среди конкурентов. Таким образом, именно трудовые ресурсы, имеющиеся на современных предприятиях, определяют его экономическую устойчивость и эффективность всей деятельности. Понятие трудовые ресурсы включает в себя ту часть населения, которая по возрастным признакам и по состоянию здоровья обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в определенной отрасли, и фактически участвует или же способна принимать участие в общественно полезном труде» [9, с. 263].

Трудовые ресурсы – это «планово-учетная категория, характеризующая часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте. В качестве финансово-экономической категории это понятие означало часть населения, обладающую необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями» [20, с. 137].

Труд – это «целенаправленная, сознательная и образующая деятельность человека, требующая умственных и физических усилий для получения полезного результата в удовлетворении материальных и духовных потребностей. Процесс

труда претерпел длительную и сложную эволюцию, которая происходила под влиянием научно-технического прогресса и других изменений социально-экономической жизни. Труд приобретал определенные формы организации и отражал социально-экономические особенности существенных признаков трудовых отношений, господствующих в определенных социально-экономических условиях. Труд, выступает условием существования и развития всего общества» [13, с. 235].

Выделим следующие направления, по которым труд как экономическая категория реализует свои функции (рисунок 1) [13, с. 237].

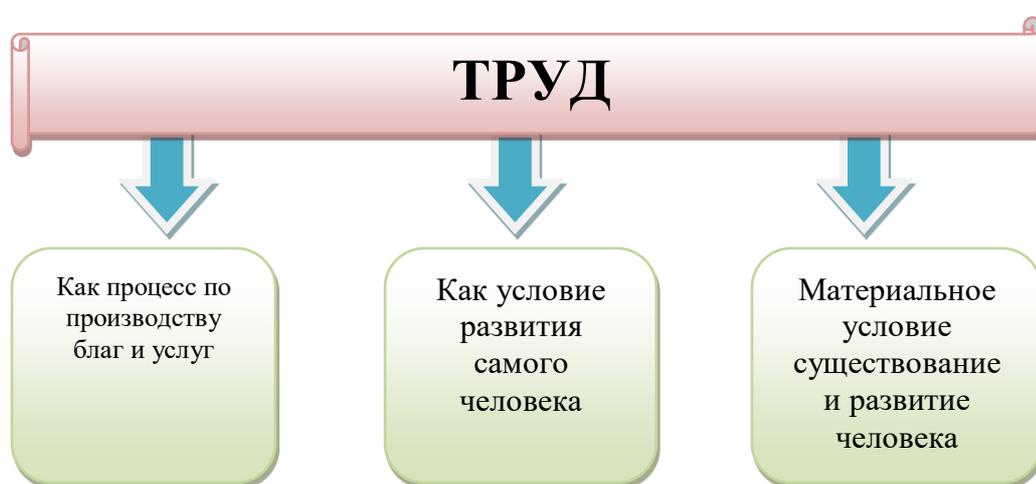


Рисунок 1 – Направления и функции труда

Следует отметить, что в настоящее время анализируемый предмет исследования не нашел единого определения во многих отечественных и зарубежных источниках, в результате чего трудовые ресурсы трактуется с совершенно разных точек зрения. В связи с этим, возникает необходимость изучить некоторые часто употребляемые понятия, проанализировать их и сформировать общее определение на их основе. Мнения рассмотренных авторов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения трудовых ресурсов с точки зрения разных авторов

Автор	Определение
Деменьева А. Г.	«население, занятое экономической деятельностью, а также способное трудиться, но не работающее по тем или иным причинам» [12, с. 134].
Бычков В. П.	«конкретная совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве» [1, с. 157].
Пугачев В. П.	«экономически активное, трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности» [26, с. 67].
Кибанов А. Я.	«та часть населения, которая по своему возрасту, физическим, сенсорным, умственным способностям и профессиональным навыкам способна и обязана участвовать в бизнесе, производстве материальных благ с целью получения дохода» [19, с. 328].
Горленко О. А.	«часть населения, обладающая достаточным физическим развитием и достаточными интеллектуальными (умственными) способностями, которые необходимы для осуществления той или иной трудовой деятельности» [7, с. 116].

Трудовые ресурсы – в широком смысле, определяются как «экономическая категория, которая включает в себя преимущественно население, находящееся в трудоспособном возрасте, как занятое в общественном производстве, так и не занятое» [25, с. 169].

В состав трудовых ресурсов включаются:

- «трудоспособное население в трудоспособном возрасте;
- работающие подростки (до 16 лет);
- население старше рабочего возраста, принимающее участие в общественном производстве» [24, с. 137].

Применительно к отдельно взятой организации вместо термина «трудовые ресурсы» обычно используют термин «кадры» или «персонал». В отличие от термина «трудовые ресурсы» - это совокупность работников, имеющих определенную профессию и квалификацию, работающие в данной организации. Следует различать такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы организации».

Понятие «трудовые ресурсы организации» характеризуют его потенциальную рабочую силу, «персонал» – «весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и

неквалифицированных работников. Под кадрами организации понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью» [30, с.250].

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников организации характеризуют структуру кадров.

Персонал организации – «работники различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации и входящих в ее списочный состав. В зависимости от участия отдельных групп работников в производственно-хозяйственной деятельности, от выполняемых функций и их специфики персонал предприятия подразделяется на несколько категорий» [11, с. 187]. На рисунке 2 представлена его структура.

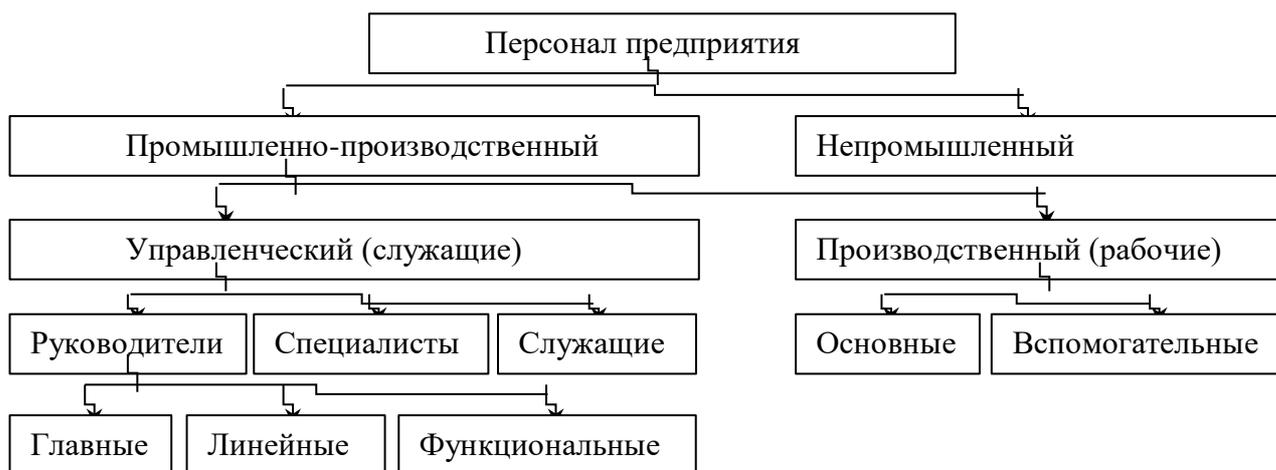


Рисунок 2 – Структура персонала предприятия

На рисунке 3 представлена характеристика персонала по характеру участия.

Служащие (технические исполнители) – «работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание: работники канцелярии, секретари-референты, декларанты, диспетчеры, кассиры, табельщики, учетчики и др.» [7 с. 111].



Рисунок 3 – Персонал организации по характеру участия

Рабочие – это «лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием услуг и др. они делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие осуществляют производство продукции, вспомогательные заняты обслуживанием производственных процессов. В современных условиях вследствие автоматизации и компьютеризации производства, использования гибких производственных систем и робототехнических комплексов основным содержанием деятельности рабочих становится наблюдение за оборудованием, его наладка, регулировка, ремонт, поэтому изменяется соотношение основных и вспомогательных рабочих» [7 с. 112].

Руководители – это «персонал, осуществляющий техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом. Руководители подготавливают, принимают и реализуют управленческие решения. Они распределяют по структурам и звеньям управления. По структурам управления руководители подразделяются на линейных и функциональных; по звеньям управления –

на руководителей высшего, среднего и низшего звена. Руководители делятся на руководителей организации (директор и его заместители, главный инженер, главный бухгалтер, главный экономист и т.д.), руководителей структурных подразделений, линейных руководителей» [7 с. 114].

Специалисты – это «работники, занятые работами, требующими специальных знаний по профессии. Они обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, заняты, выполнением экономических, бухгалтерских, технических и научно-технических функций» [2, с. 154].

Также выделяют младший обслуживающий персонал, который представлен сотрудниками, основной деятельностью которых выступает уборка помещений, а также другие работы и услуги по обслуживанию рабочих мест и кабинетов (уборщики, гардеробщики).

На рисунке 4 представлены признаки классификации трудовых ресурсов организации.



Рисунок 4 – Классификация трудовых ресурсов организации

На рисунке 5 представлены количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов организации.

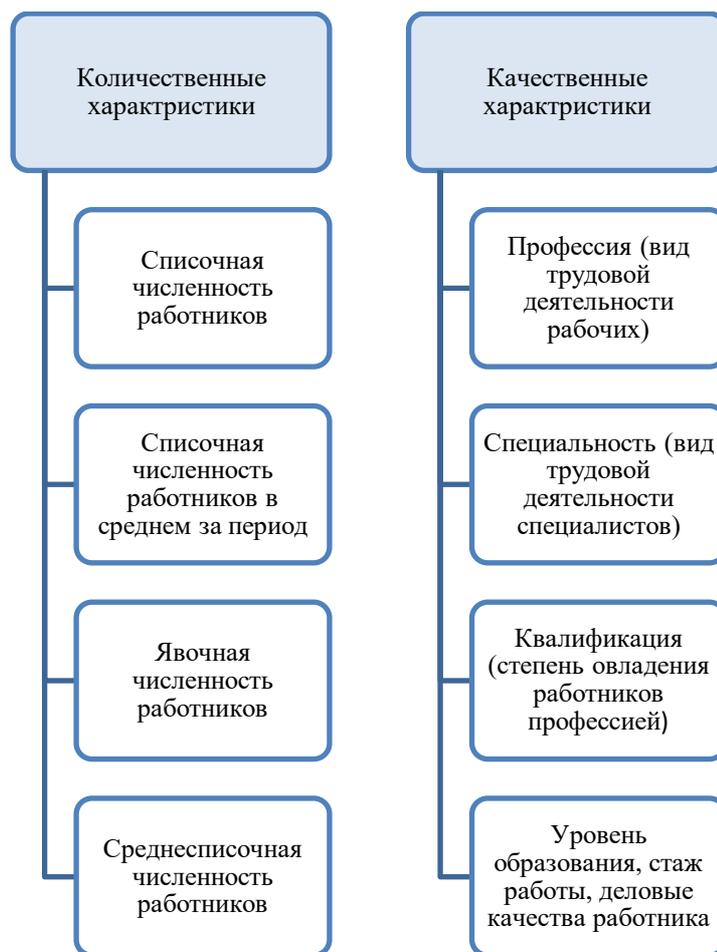


Рисунок 5 – Характеристика трудовых ресурсов организации

Трудовые ресурсы – «емкое по содержанию понятие. Как социально-экономическая категория – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства (формирования, распределения и использования). Различие понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовые ресурсы имеют количественные и социально-демографические рамки, а рабочая сила их не имеет» [20, с. 123].

Следует отметить, что даже при росте или снижении показателей эффективности использования работников необходимо постоянно проводить финансовый анализ, который позволит выявить слабые стороны в системе управления трудовыми ресурсами. По средствам проведения анализа можно

установить динамику изменения анализируемых показателей, оценить эффект эксплуатации трудовых ресурсов и т.д.

Задачами анализа обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов являются:

- «изучение и оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами;
- характеристика движения работников;
- количественная и качественная характеристика структуры персонала организации;
- выявление факторов и причин отклонений фактических показателей состояния штатов от нормативов, оценка негативных тенденций;
- изучение полноты использования рабочего времени и загрузки каждого работника организации, характеристика уровней совместительства и совмещения;
- анализ эффективности использования трудовых ресурсов и резервов ее роста» [22, с. 125].

Также необходимо выделить, что производительность труда работника заключается в эффективности использования трудовых ресурсов в организации, что, в свою очередь, оказывает влияние на достижение цели субъекта хозяйствования и ее финансовые результаты. Повышение производительности труда является основной задачей каждого предприятия. Наличие тенденции к росту производительности труда свидетельствует о достаточном развитии организации и экономии труда. Для этого предприниматели тратят достаточное количество средств, а также используют нестандартные методы работы [16, с. 43].

Вопросы управления производительностью труда поднимаются многими исследователями. Проблематика управления производительностью труда в масштабах организации рассматривается в работах Бугакова В. М. [2, с. 129].

Имеются основания полагать, что большая часть современных подходов к управлению производительностью труда не обеспечивает эффективности решения этой важной народнохозяйственной задачи. В данном случае под эффективностью управления производительностью труда будем понимать относительную характеристику результативности системы мер по управлению производительностью труда, находящую отражение в системе дополнительных индикаторов. С точки зрения макроэкономического аспекта управления производительностью труда можно выделить следующие критерии измерения эффективности управления.

Обоснование и достижение целевых значений производительности труда. На взгляд авторов, задача обоснования, постановки и контроля достижения целевых значений уровня и темпов роста производительности труда должна решаться не только на уровне страны, но и на уровне менеджмента каждого предприятия. В работе Кибанова А. Я. подчеркивается важность целеполагания при проведении политики по повышению производительности труда и выделяются четыре подмножества целей: внешние и внутренние цели; стратегические и тактические цели; формализуемые и неформализуемые цели; глобальные и локальные цели. Иными словами, использование этого критерия позволит расширить представление менеджмента о производительности труда как об одном из основных показателей результативности деятельности предприятия наряду с такими традиционными показателями, как объемы производства и оказания услуг, валовая выручка, чистый денежный поток и прибыль. Формулировка критерия указывает на необходимость четкого обоснования целевых значений ПТ и формирования политики предприятия по поэтапному достижению цели. Отклонение итоговых значений от целевых показателей может быть вызвано не только несовершенством политики (механизмов реализации), но и недостаточной обоснованностью целевых показателей [19, с. 239].

Эффективный рост производительности труда – увеличение показателя производительности труда, в большей степени вызванное приростом объемов деятельности организации, чем сокращением трудовых ресурсов. Этот критерий позволяет рассматривать эффективность управления повышением производительности труда в контексте роста объемов деятельности организации за счет качественных изменений технологий и организации деятельности, то есть как результат научно-технологического развития (НТР) и роста уровня человеческого капитала [9, с. 159].

Социально-ориентированная политика организации – направление развития, предполагающее отказ от использования кардинальных мер по сокращению значительной части трудовых ресурсов организации для повышения уровня производительности труда. Авторы считают, что НТР и внедрение инновационных технологий в деятельность организации не должны приводить к обострению социальных проблем. Способность менеджмента организации предложить сотрудникам возможности переквалификации с дальнейшим трудоустройством рассматривается как эффективное управление производительностью труда, поскольку предполагает дополнительное задействование высвободившихся трудовых ресурсов с целью дополнительного стимулирования повышения производительности труда [9, с. 163].

Эффективный рост сравнительной производительности труда – отношение производительности конкретной организации к общеотраслевой производительности труда или к выборке из ключевых организаций-конкурентов. В данном случае под эффективным ростом подразумевается увеличение показателя сравнительной производительности труда, в большей степени вызванное приростом производительности труда в рассматриваемой организации, чем сокращением общеотраслевой производительности труда. Данный критерий важен при учете эффективности управления производительностью труда, поскольку является мерой конкурентоспособности предприятия. Продолжительная негативная

динамика способствует сокращению конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе. Использование этого критерия позволит повысить эффективность управленческих решений в условиях неравномерности уровней производительности труда в разных отраслях, регионах и группах организаций.

Таким образом, под трудовыми ресурсами следует понимать совокупное население страны, вне зависимости от степени его занятости. Такие показатели как численность, среднесписочная численность, показатели движения трудовых ресурсов, показатели эффективности их использования, средняя заработная плата и другие являются критериями оценки эффективности использования трудовых ресурсов, однако наиболее главным из них выступает среднегодовая выработка одного работника. Производительность труда работника заключается в эффективности использования трудовых ресурсов в организации, что, в свою очередь, оказывает влияние на достижение цели субъекта хозяйствования и ее финансовые результаты. Повышение производительности труда является основной задачей каждого предприятия. Наличие тенденции к росту производительности труда свидетельствует о достаточном развитии организации и экономии труда.

1.2 Система показателей формирования и эффективности использования трудовых ресурсов

Успешное функционирование организации в рыночной среде существенно зависит от ее «количественного и качественного обеспечения трудовыми ресурсами, эффективного их использования, правильной расстановки по рабочим местам согласно квалификации и специальности, а также от организации труда и использования рабочего времени. В этой связи детальный анализ трудовых ресурсов, их использования играет ведущую роль в деятельности каждой организации. Как правило, оценка влияния трудовых ресурсов обычно начинается с исследования обеспеченности

компании трудовыми ресурсами, укомплектованности штата работников и эффективности использования рабочего времени. Необходимо отметить, что результаты анализа во многом зависят от сопоставимости исходных данных» [33, с. 137].

В настоящее время насчитывается множество разных методик анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

Так, по мнению Одинцова В. А. [23, с. 115] и Голубевой Т. М. [6, с. 41] анализ изменения структуры персонала осуществляется с использованием ряда показателей. Рассмотрим основные из них.

Согласно исследованиям структуры рабочей силы, различают производственных, непроизводственных и административных работников. В этом случае изучают:

- «количество производственных работников, приходящееся на одного непроизводственного, которое определяется отношением численности производственных работников к численности непроизводственных;
- количество производственных работников, приходящееся на одного административного, которое определяется отношением численности производственных работников к численности административных;
- долю административных работников в общей численности, которая определяется отношением административных работников к общей численности» [6, с. 40].

По мнению Басовского Л. Е. «изучение кадрового обеспечения организации и движения работников необходимо осуществлять в рамках категорий персонала и профессионально-квалификационных групп работников. Его необходимо выполнять как в целом по организации, так и по отдельным структурным элементам. Значительное внимание необходимо уделять анализу обеспеченности организации работниками ведущих профессий» [4, с. 142].

Суша Г. З. рекомендует «в процессе исследования обеспеченности организации кадрами и оценки их структуры формировать таблицу, позволяющую оценить:

- динамику и структуру персонала в целом по организации и в отдельности по категориям;
- изменения в соотношениях разных категорий» [29, с. 158].

«Изменение численности работающих, которое связано с их приемом и увольнением, вне зависимости от причин выбытия и источников пополнения, представляет оборот рабочей силы. С целью оценки качества работы с персоналом применяют систему показателей, которая характеризует движение рабочей силы и детализирует особенности такого оборота. Для характеристики движения рабочей силы исчисляют и изучают динамику следующих показателей» [10, с. 129].

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле 1 [18, с. 97]:

$$K_{\text{прием}} = \frac{N_{\text{пр}}}{N_{\text{ппп}}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{прием}}$ – коэффициент оборота по приему;

$N_{\text{пр}}$ – число принятых работников за период, чел.;

$N_{\text{ппп}}$ – среднее списочное число работников за период, чел.

Расчет коэффициента оборота по выбытию (увольнению) производится по следующей формуле 2 [18, с. 102]:

$$K_{\text{ув}} = \frac{N_{\text{ув}}}{N_{\text{ппп}}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{ув}}$ – коэффициент оборота по выбытию (увольнению);

$N_{\text{ув}}$ – количество выбывших работников за период, чел.

Коэффициент текучести рассчитывается по формуле 3 [18, с. 102]:

$$K_{\text{тек}} = \frac{N_{\text{ув.и.о.}}}{N_{\text{ппп}}}, \quad (3)$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести;

$N_{\text{ув.и.о.}}$ – количество выбывших работников за период по собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины, чел.

Коэффициент постоянства кадров следует рассчитывать по формуле 4 [18, с. 105]:

$$K_{\text{п.к.}} = \frac{N_{\text{пвп.}}}{N_{\text{ппп}}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{п.к.}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$N_{\text{пвп.}}$ – количество работников, проработавших весь период, чел.

Вышеуказанные показатели исследуются в динамике. «Устанавливаются причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины, поступление в учебные заведения, переезд к месту жительства мужа или жены, и т. п.). К важнейшему оценочному показателю эффективности кадровой политики относится коэффициент постоянства кадров. Оборот рабочей силы, который возникает из-за субъективных факторов, понижает эффективность использования рабочей силы в производстве» [15, с. 279].

Анализ трудовых ресурсов имеет важное значение в организации. «С повышением производительности труда определяются объективные предпосылки для роста уровня его оплаты. В этом случае средства на оплату труда необходимо использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при

таких условиях формируется возможность для наращивания темпов расширенного воспроизводства. В связи с этим анализ использования средств на оплату труда в каждой организации имеет огромное значение. В процессе его осуществления необходимо реализовывать систематический контроль за рациональным использованием фонда заработной платы, определять возможность экономии средств посредством роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции» [4, с. 269].

«В организациях производительность труда определяется как эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выработки (В) и трудоемкости (Т) продукции, между которыми имеется обратно пропорциональная зависимость. Выработка является основным показателем производительности труда и показывает количество (в натуральных показателях) или стоимость произведенной продукции (товарная, валовая, чистая продукция), приходящейся на единицу времени (час, смена, квартал, год) или одного среднесписочного работника» [15, с. 223].

Производительность труда рассчитывается по формуле 5:

$$Пт = \frac{В}{Ч}, \quad (5)$$

где Пт – производительность труда, тыс. р.;

В – выручка от продаж, тыс. р.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

«В процессе определения уровня производительности труда с помощью показателя выработки числитель и знаменатель формулы возможно выражать в разных единицах измерения. В связи с этим в зависимости от применяемого знаменателя формулы выработка продукции может быть среднечасовой, среднедневной, среднемесячной, среднеквартальной, среднегодовой» [18, с. 369].

Среднечасовая выработка продукции определяется следующим образом:

$$V_{\text{час}} = \frac{B}{T_{\text{ч}}}, \quad (6)$$

где $V_{\text{час}}$ – среднечасовая выработка, тыс. р. / ч.;

$T_{\text{ч}}$ – число отработанных человеко-часов, чел.-ч.

Показатель среднедневной выработки продукции отражается по формуле:

$$V_{\text{дн}} = \frac{B}{T_{\text{дн}}}, \quad (7)$$

где $V_{\text{дн}}$ – среднедневная выработка, тыс. р. / дн.;

$T_{\text{дн}}$ – число отработанных человеко-дней, чел.-дн.

Среднемесячная выработка находится по формуле:

$$V_{\text{мес}} = V_{\text{д}} \cdot T_{\text{ф}}, \quad (8)$$

где $V_{\text{мес}}$ – среднемесячная выработка, тыс. р. / м.;

$T_{\text{ф}}$ - средняя фактическая продолжительность рабочего периода, дн.

Проводится анализ влияния факторов на эффективность труда. На изменение производительности влияют следующие факторы:

- «экстенсивные (полнота использования рабочего времени, изменение численности и структуры работников);
- интенсивные (изменение интенсивности труда отдельных работников)» [10, с. 147].

Также изучается влияние факторов на изменение производительности труда (таблица 2).

Таблица 2 – Алгоритм расчета влияния факторов на изменение производительности труда в организации

Факторы	Прошлый период	Отчетный период	Отклонение (+, -)	Расчет влияния факторов
Среднесписочная численность, чел.	$\bar{Ч}_0$	$\bar{Ч}_1$	$\Delta\bar{Ч}$	$\frac{Домд_0}{\bar{Ч}_1} - \frac{Домд_0}{\bar{Ч}_0}$
Доходы от основной текущей деятельности организации, (выручка) р.	$Домд_0$	$Домд_1$	$\Delta Домд$	$\frac{Домд_1}{\bar{Ч}_1} - \frac{Домд_0}{\bar{Ч}_0}$
Производительность труда, р.	$ПТ_0$	$ПТ_1$	$\Delta ПТ$	$\Delta ПТ$

По результатам проведенного факторного анализа делаются обоснованные выводы и выявляются резервы роста производительности труда.

Для полноты оценки эффективности использования трудовых ресурсов необходимо оценить взаимосвязь показателей по труду и заработной плате работников. Опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы говорит о соблюдении рациональных экономических пропорций. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение издержек обращения и снижение суммы прибыли. Поэтому важно анализировать фактически сложившееся соотношение в изучаемой организации.

Коэффициент опережения ($K_{оп}$) определяется по формуле (9):

$$K_{оп} = \frac{T_{рпт}}{T_{рзп}} \quad (9)$$

Сумма экономии (-Э) или перерасхода (+Э) ФЗП в связи с изменением соотношения между темпами роста производительности труда и его оплаты.

Экономия (-Э) или перерасход (+Э) фонда оплаты труда определяет по формуле:

$$\pm \text{Э} = F_1 \cdot \frac{I_{\text{ЗП}} - I_{\text{ПТ}}}{I_{\text{ЗП}}}, \quad (10)$$

где F_1 – фонд заработной платы отчетного года;

$I_{\text{ЗП}}$ – индекс средней заработной платы;

$I_{\text{ПТ}}$ – индекс производительности труда.

На основании всего вышесказанного, можно составить ряд рекомендаций для достижения более высокого уровня мотивации в организации, как за счет мер нематериальной мотивации, так и за счет мер материального стимулирования:

- «обеспечение в организации климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- стремление дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;
- установление четких целей и задач, а также справедливые нормы выработки;
- давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала» [19, с. 297].

Таким образом, анализа трудовых ресурсов обусловливается необходимостью постоянного определения резервов улучшения качества работы организации, повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Для эффективности использования трудовых ресурсов организации рассчитываются показатели, характеризующие стабильность кадров, а также производительность труда. Производительность труда – это сумма выручки от реализации или доходов от основной текущей деятельности в организации, приходящаяся на одного работника. Анализ производительности труда имеет важное значение для выявления резервов роста эффективности использования трудовых ресурсов и оценки ее взаимосвязи с

показателями оплаты труда.

1.3 Зарубежный опыт использования трудовых ресурсов

Для зарубежной практики характерны следующие особенности организации самого процесса трудового найма в организацию:

- «наличие существенно более сложных в сравнении с другими сферами деятельности формализованных процедур отбора кандидатов и зачисление в штат предприятия;
- ориентация значительной части работодателей на помощь со стороны специализированных центров;
- привлечения и первичного отбора трудовых ресурсов, что объясняется не только методической сложностью этих процедур, но и нежеланием напрямую переманивать высококвалифицированных специалистов из других организаций;
- дифференцированные по категориям организаций требования к качеству подготовки будущих сотрудников (контингент нанимаемых молодых специалистов у лидирующих на рынке организаций на 90% формируется из числа выпускников наиболее престижных университетов страны)» [14, с. 169].

Традиционная форма найма молодых специалистов, прошедших обучение, не всегда удовлетворяет потенциальных работодателей. В этом случае многие организации хотят привлекать молодых специалистов непосредственно в местах их обучения, что позволяет:

- «с помощью представителей колледжа или университета выбирать наиболее перспективных выпускников с позиций работодателей;
- в процессе непосредственной организации практики высшего уровня на рабочем месте, которое должно быть заменено, отбирают кандидатов из студентов более высокого уровня;

- форма повышения квалификации позволяет дальнейшее развитие персонала, задействованного в образовательных учреждениях» [17, с. 296].

Сотрудничество с образовательными учреждениями в сфере подготовки кадров имеет следующие характеристики:

- «в отличие от крупных предприятий в других отраслях, которые способны обеспечить базовую профессиональную подготовку для большого количества производственного персонала в своих собственных учебных центрах, для промышленной отрасли, этот тип обучения может проводиться только в профессиональных университетах, и его содержание не всегда является эффективным;
- большинство организаций ориентированы на выпускников известных учебных заведений, основанных на бизнесе, и обычно им не нужно взимать с работодателей специальные сборы за отбор студентов старшего возраста;
- быстрые изменения в структуре профессиональных потребностей отдельных типов организаций, которые приносят объективные выгоды от непрерывного сотрудничества для обеих сторон» [17, с. 305].

С точки зрения отношений, которые существуют между определенными категориями участников, рынок труда в иностранных организациях более стабилен. В частности, частный сектор, безусловно, является лидером по продолжительности трудовых отношений. Например, «во Франции среднее время непрерывной работы сотрудников в организации составляет около 11,5 лет. В России текучесть кадров высокая и составляет около 2-3 лет. Характерной чертой германских и большинства западноевропейских организаций является их традиционный консерватизм в управлении персоналом. С точки зрения отбора персонала они характеризуются собственными должностными инструкциями для всех

категорий персонала, а также постоянно назначают новые функции и сроки разработки профессиональных требований» [20. с.67].

Особенностью системы Италии является «четкое разделение организаций по регионам. Итальянские организации характеризуется упорядоченным отбором сотрудников и последующими процедурами смены работы, основным критерием которых являются субъективные факторы – от начала трудовых отношений до заключения личных отношений с непосредственным руководителем» [35. с. 351].

Наиболее типичные характеристики области набора персонала американскими организациями включают в себя:

- «испытания, которые являются не только основным методом отбора персонала, но и основным методом определения направления его последующего развития;
- первоочередное внимание уделяется внешним, в том числе национальным финансовым институтам, приглашению старших менеджеров организаций. Это абсолютно неприемлемо для опыта Европы, особенно Японии;
- механизм персональных контрактов служащих обычно короче, чем в Европе, и, как правило, не превышает 3-5 лет;
- при приеме на работу основное внимание уделяется соответствию сотрудников требованиям рабочего места и условиям труда (фокус на текущих задачах)» [14, с. 56].

В Японии действует система коллективных договоров, заключаемых между персоналом и организациями. «Данный подход со временем стал отрицательно отражаться на эффективности трудовой деятельности в организациях, так как он не позволяет настроить работника на выполнение четких целей, стоящих перед компанией. Концепция пожизненного найма в последние десятилетия претерпевает существенные изменения. В Японскую модель стимулирования в организациях все больше входят коллективные и индивидуальные показатели эффективности – KPI. Эти показатели

позволяют повысить эффективность стимулирования за индивидуальный вклад для каждого работника, что усилит систему стимулирования в Японии в целом. Так как этот процесс еще не окончился, то Японскую систему стимулирования можно описать как синтез традиционной системы и системы, построенной на КРІ и результативности каждого работника» [17, с. 308].

Японская система управления персоналом в компаниях формировалась в условиях нехватки трудовых ресурсов и решала задачу удержания работников, повышения эффективности их использования. «Для Японии характерна модель «человеческий капитал», которая предполагает: переменную занятость, при которой персонал делится на временных и постоянных (ядро) работников, для которых практикуется долгосрочный (пожизненный) найм; активные инвестиции в обучение, решение социальных проблем; непрерывное образование и повышение квалификации на рабочем месте; вовлечение работающих в «малые производственные группы по усовершенствованию трудовой деятельности» («кружки контроля качества», «кружки за снижение себестоимости», «движение за самоконтроль», «движение за бездефектную продукцию» и т.п.); участие работников в управлении; постоянная ротация кадров; групповые принципы продвижения, вознаграждения; обусловленность уровня заработной платы возрастом и стажем» [32, с. 124]. Сопоставительный анализ американской и японской модели управления персоналом организаций представлен в приложении Г, таблице Г.1.

«Российская модель предусматривает: ориентацию руководителей на решение проблем самого предприятия, а не ее работников; патернализм; незаинтересованность руководителей в повышении квалификации работников организации; низкую степень защищенности квалифицированного персонала от произвола собственников и администрации компании. Данная модель сформировалась и в Республике Беларусь на базе таких отрицательных процессов, как несоответствие

требованиям рынка кадровой политики организации; нехватка квалифицированных кадров; малая восприимчивость персонала к рыночным изменениям; правовая неподготовленность работников организаций в современных условиях; укрепление мотивационного кризиса» [8, с. 95].

Таким образом, можно сделать выводы, что успешная работа организации в значительной степени зависит от количественного и качественного состава кадров, рационального их использования, расстановки по рабочим местам в соответствии с профессией и квалификацией, организации труда и полноты использования рабочего времени. Так же первостепенной задачей анализа также является исследование качества подготовки и повышения квалификации работников, движения рабочей силы, изучение текучести кадров, и причины ее возникновения.

2 Анализ использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК-Авто»

Общество с ограниченной ответственностью «ТК-Авто» создано в 2007 году. Основной целью деятельности организации является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли. Предмет (основное направление) деятельности организации – транспортные услуги. Из всего спектра транспортных услуг основная деятельность предприятия – международные автомобильные перевозки.

С течением времени масштаб деятельности компании нарастал – сегодня работа ООО «ТК-Авто» концентрируется на следующих направлениях деятельности:

- «оказание услуг по установке реализуемого автооборудования и аксессуаров на автотранспорт клиента;
- реализация транспортных услуг в области грузоперевозок сборных грузов собственным грузовым автотранспортом компании» [29, с. 123].

Лицензируемые виды деятельности организации имеет право осуществлять лишь после получения соответствующей лицензии. Организация имеет право осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

Необходимо также отметить, что на данный момент на рынке существует большое число фирм, занимающихся международными перевозками: ООО «ТрансМега», ООО «КаргоГолдТранс», ОДО «А-КУРС», ООО «Анвита-экспресс», группа компаний «ИнтерТЭК» и многие другие. Данные компании являются конкурентами для ООО «ТК-Авто».

Как уже было изложено ранее основная деятельность предприятия международные автомобильные перевозки. Международной перевозкой

считается такая перевозка, когда перемещение товара, составляющего предмет обязательства перевозчика, производится через государственную границу и выполняется на условиях, которые установлены заключенными этими государствами международными соглашениями. ООО «ТК-Авто» осуществляет следующие виды международных перевозок:

- «по количеству используемых транспортных средств (перевозки смешанного сообщения);
- в зависимости от предмета транспортной операции (перевозка грузов);
- в зависимости от периодичности транспортных операций (перевозки регулярные, перевозки нерегулярные);
- с учетом порядка прохождения пограничных пунктов (бесперегрузочные и перегрузочные)» [29, с. 125].

ООО «ТК-Авто» может предоставить любые автотранспортные средства для автоперевозки крупногабаритных, строительных и прочих грузов. ООО «ТК-Авто» обеспечивает бережную и надежную доставку любого груза, гарантируя высокое качество оказываемых услуг.

Преимущества ООО «ТК-Авто»:

- выбор оптимального вида транспорта и маршрута, что позволяет сократить затраты клиента и время нахождения груза в пути;
- оперативный расчет стоимости доставки груза;
- сильная и сплоченная команда специалистов;
- чуткое и уважительное отношение к клиентам;
- квалифицированные консультации.

Увеличение номенклатуры перевозимых грузов достигается наличием специализированных, универсальных полуприцепов, которые работают в сцепке с седельными тягачами различных марок и модификаций.

Залогом успешной работы и динамического развития ООО «ТК-Авто» является: высококвалифицированный, сплоченный коллектив предприятия, состоящий из высококлассных специалистов с огромным опытом работы в

сфере автоперевозок.

Коллектив руководствуется политикой в области качества ООО «ТК-Авто». Главной целью политики в области качества является высокий уровень организации грузоперевозок автомобильным транспортом. Выполнение грузоперевозок основывается на исполнении договорных обязательств с заказчиком и в строгом соблюдении всех нормативных актов и документов, касающихся автотранспорта и грузоперевозок.

Основные задачи в достижении поставленных целей:

- сокращение внутрипроизводственных затрат, улучшение потребительских свойств автоуслуг;
- повышение конкурентоспособности оказываемых автоуслуг и расширение круга заказчиков автотранспорта;
- непрерывное обновление подвижного состава и расширение номенклатуры перевозимых грузов, путем приобретения специализированных полуприцепов;
- повышение квалификации, реализация принципа мотивации труда и персональной ответственности работника.

Организация эффективного управления базируется на комплексе приемов и методов воздействия на подчиненных и общения с ними.

ООО «ТК-Авто» функционирует в отрасли автомобильного транспорта. Именно поэтому стратегия его развития определяется тенденциями данной отрасли.

Автомобильный транспорт является основным видом транспорта при перевозке в городском и пригородном сообщениях, выполняет более 17 процентов грузовых перевозок, обеспечивая возможность доставки грузов «от двери до двери».

Миссией деятельности ООО «ТК-Авто» является стремление к максимально полному удовлетворению потребностей и запросов клиентов путем обеспечения высокого качества и уровня обслуживания и гарантирования заявленного ассортимента товаров и услуг.

Стратегической целью развития ООО «ТК-Авто» является – «обеспечение устойчивого экономического роста посредством удержания и наращивания конкурентной позиции компании на занимаемых рыночных сегментах, а также путем поиска и развития актуальных новых направлений работы компании на рынке с учетом имеющегося ресурсного потенциала» [39, с. 59].

Стратегическими задачами развития ООО «ТК-Авто» на период до 2025 года являются:

- «обеспечить достаточный ассортимент, удовлетворяющий запросы покупателей, путем сохранения поставок традиционных позиций и расширения по востребованным новым направлениям;
- обеспечить высокий уровень продажного и послепродажного обслуживания за счет последовательного внедрения основных положений концепции ориентации на клиента в повседневную работу персонала;
- развивать транспортные услуги путем наращивания автопарка и поиска новых возможностей в организации транспортировки грузов заказчиков» [37, с. 127].

Организационная структура ООО «ТК-Авто» представлена на рисунке

6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «ТК-Авто»

Руководитель ООО «ТК-Авто» в качестве основы для организации работы фирмы использует организационно-административные методы управления. Это проявляется в воздействии на персонал, как через обязательные предписания, так и через консультации, рекомендации, пожелания. Организационная структура ООО «ТК-Авто» отвечает линейно-функциональному построению. В организации осуществлено четкое разделение функциональных обязанностей по подразделениям предприятия и центрам ответственности. Основной задачей управления ООО «ТК-Авто» является улучшение финансовых результатов деятельности предприятия и доходов учредителей и собственников.

Организационно-функциональное подчинение элементов структуры (отделов, секторов, участков) на схеме изображается стрелками. Несмотря на наличие непосредственных признаков линейно-функциональной структуры управления (линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами), сложившаяся структура управления ООО «ТК-Авто» в большей степени тяготеет к линейному типу. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель – директор. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов, помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

Все элементы организационной структуры связаны между собой вертикальными связями. Вертикальные связи представлены непосредственным подчинением отделов определенному заместителю генерального директора или тем, кто также находится в непосредственном подчинении генеральному директору. Таким образом, идет вертикальное соподчинение, где служащий отдела несет ответственность не только перед начальником отдела, но и перед заместителем генерального директора, а не перед самим директором непосредственно.

Далее в таблице 3 проанализируем основные экономические показатели деятельности ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг. (приложение А, таблица А.1, Приложение Б, таблица Б.1, Приложение В, таблица В.1)

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатель	Годы			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка, тыс. руб.	3604319	3057668	2665222	84,83	87,17
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2456958	2207177	1974095	89,83	89,44
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	750163	495666	397942	66,07	80,28
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	125037	335382	142829	268,23	42,59
Рентабельность продаж, %	20,81	16,21	14,93	–	–
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	101026	116140,5	273178	114,96	235,21
Фондоотдача, руб.	35,68	26,32	9,76	73,77	37,08
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	2956952	3024014	3186245,5	102,27	105,36
Оборачиваемость оборотных средств, раз	1,22	1,01	0,84	–	–
Коэффициент текущей ликвидности	1,45	1,07	1,05	–	–
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,08	0,07	0,05	–	–
Коэффициент обеспеченности обязательства активами	0,70	0,71	0,75	–	–

Согласно данным таблицы 3 установлено, что выручка уменьшалась на протяжении 2020-2022 гг. и в 2022 г. составила 2665222 тыс. руб., что стало следствием снижения себестоимости продаж до 1974095 тыс. р., в результате чего валовая прибыль составила 691127 тыс. руб., что меньше 2021 г. на 159364 тыс. руб. По результатам всех произведенных изменений отмечается сокращение прибыли от продаж в 2021 г. на 33,93% до 495666 тыс. руб., а в

2022 г. на 19,72% до 397942 тыс. руб. При этом отмечается сокращение чистой прибыли на 192553 тыс. руб. до 142829 тыс. руб.

Отмечается сокращение рентабельности продаж в 2022 г. на 1,28 п.п. до 14,93%, что свидетельствует о получении меньшей прибыли с каждого рубля реализованных услуг. Так же отмечается ежегодное сокращение фондоотдачи основных средств до 9,76 руб., что свидетельствует о снижении эффективности их использования.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств сократился до 0,84 раз, что стало следствием замедления периода оборачиваемости оборотных средств в 2022 г. до 428,57 дней. Данная тенденция свидетельствует о снижении деловой активности организации.

При этом отмечается снижение платежеспособности, что сопровождается снижением коэффициента текущей ликвидности до 1,05, и это свидетельствует о наличии возможности организации своевременно погашать свои обязательства. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2022 г. сократился на 0,02 до 0,05, и это свидетельствует о сокращении собственных оборотных средств, необходимых для уплаты своих долгов. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами в 2021 г. увеличился на 0,01, а в 2022 г. – на 0,04 и составил 0,75, что свидетельствует о сокращении финансовой устойчивости организации.

2.2 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами

В таблице 4 представлен анализ среднесписочной численности работников ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Таблица 4 – Анализ списочной численности работников ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	Списочная численность работников на			Удельный вес, %			Отклонение удельного веса		Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Всего	1866	1879	1932	100	100	100	X	X	100,70	102,82
в том числе										
рабочие	1531	1517	1526	82,05	80,73	78,99	-1,31	-1,75	99,09	100,59
руководители	109	110	134	5,84	5,85	6,94	0,01	1,08	100,92	121,82
специалисты	246	252	254	13,18	13,41	13,15	0,23	-0,26	102,44	100,79
другие служащие	0	0	18	0,00	0,00	0,93	0,00	0,93	X	X

На рисунке 7 отразим изменение структуры работников ООО «ТК-Авто» по категориям за 2020-2022 гг.

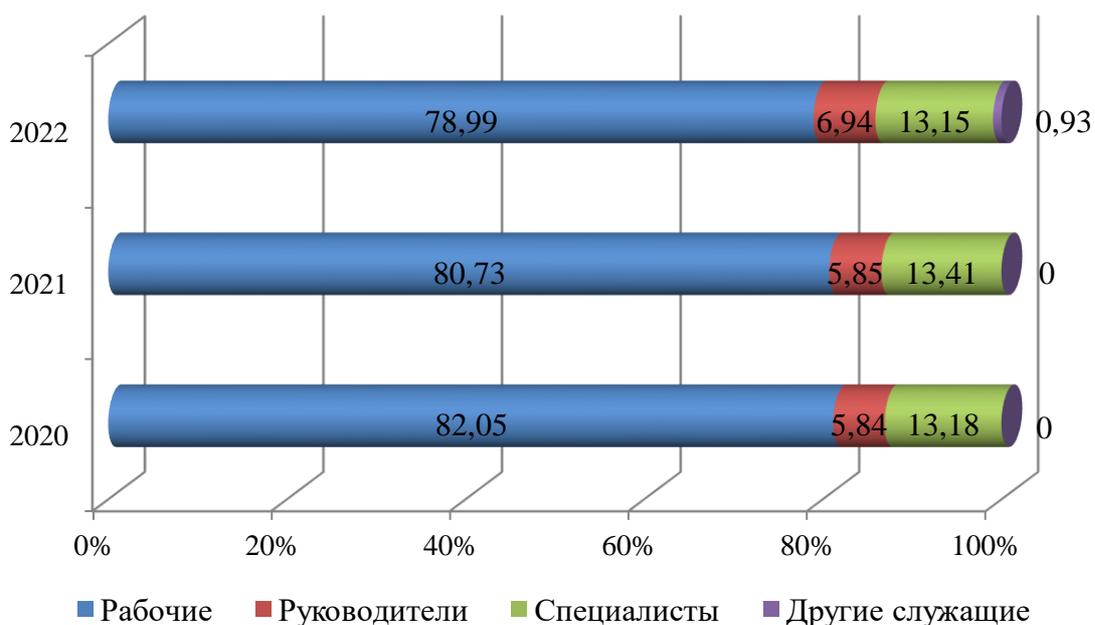


Рисунок 7 – Структура трудовых ресурсов ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Отмечая данные рисунка 7, а также таблицы 4, необходимо отметить ежегодный прирост сотрудников организации в 2021 г. на 0,70%, а в 2022 г. на 2,82%. В результате, общая численность трудовых ресурсов составила 1932 чел. Данное увеличение было связано с ростом численности рабочих до 1526 чел., однако сокращение отмечается по их структуре на 1,75 п.п. до 78,99%. Однако, данной категории принадлежит наибольший удельный вес в структуре общей численности персонала. Отмечается рост количества руководителей до 134 чел. и других служащих на 18 чел., что также прослеживается по их структуре. Численность специалистов занимает второе место по доле – 13,15%, их численность также растет.

Далее в таблице 5 следует определить качественный анализ персонала ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг. Для начала необходимо проанализировать изменение численности работников по половому признаку.

Таблица 5 – Анализ численности персонала по половому признаку ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы						Отклонение, +/-		Отклонение по стр-ре(+/- -)	
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %				
Женский пол	568	30,44	587	31,24	588	30,43	19	1	0,80	-0,81
Мужской пол	1298	69,56	1292	68,76	1344	69,57	-6	52	-0,80	0,81

На рисунке 8 необходимо отразить изменение структуры работников ООО «ТК-Авто» по половому критерию за 2020-2022 гг.

Исходя из данных таблицы 5 можно сделать вывод. По половому признаку отмечается следующая ситуация: в 2020 г. численность женщин составляла 568 чел, послед чего к 2022 г. показатель увеличился на 20 чел. и составил 588 чел. Также установлено, что на протяжении трех лет мужской пол занимает наибольший удельный вес в структуре персонала – 69,57% в 2022 г. Мужчин насчитывалось в количестве 1344 чел. в 2022 г., что выше показателя 2020 г. на 46 чел.

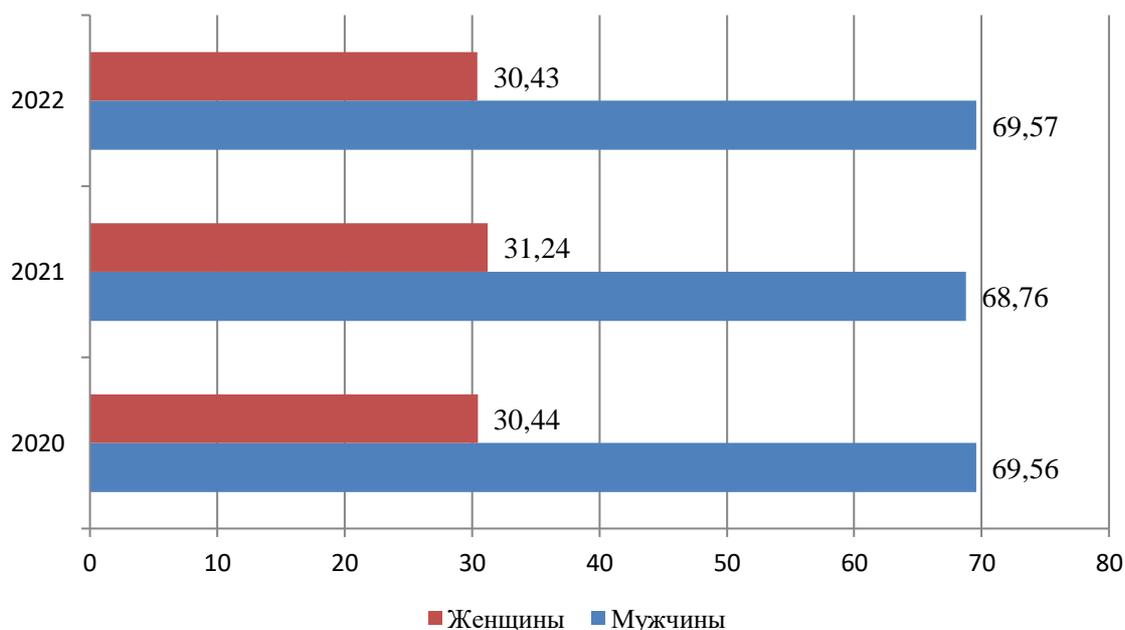


Рисунок 8 – Структура трудовых ресурсов ООО «ТК-Авто» по половому критерию за 2020-2022 гг.

Далее в таблице 6 целесообразно представить динамику численности персонала по возрастному признаку ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Таблица 6 – Анализ численности персонала по возрастному признаку ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы						Отклонение, +/-		Отклонение по стр-ре(+/-)	
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %				
18-24	70	3,75	57	3,03	42	2,17	-13	-15	-0,72	-0,86
25-29	173	9,27	144	7,66	130	6,73	-29	-14	-1,61	-0,93
30	50	2,68	55	2,93	47	2,43	5	-8	0,25	-0,49
31	46	2,47	47	2,50	54	2,80	1	7	0,04	0,29
32-39	412	22,08	399	21,23	422	21,84	-13	23	-0,84	0,61
40-49	594	31,83	605	32,20	642	33,23	11	37	0,37	1,03
50-54	313	16,77	287	15,27	315	16,30	-26	28	-1,50	1,03
55-59	178	9,54	229	12,19	224	11,59	51	-5	2,65	-0,59
60 и старше	50	2,68	56	2,98	56	2,90	6	0	0,30	-0,08

На рисунке 9 необходимо отразить изменение структуры работников ООО «ТК-Авто» по возрастному критерию за 2020-2022 гг.

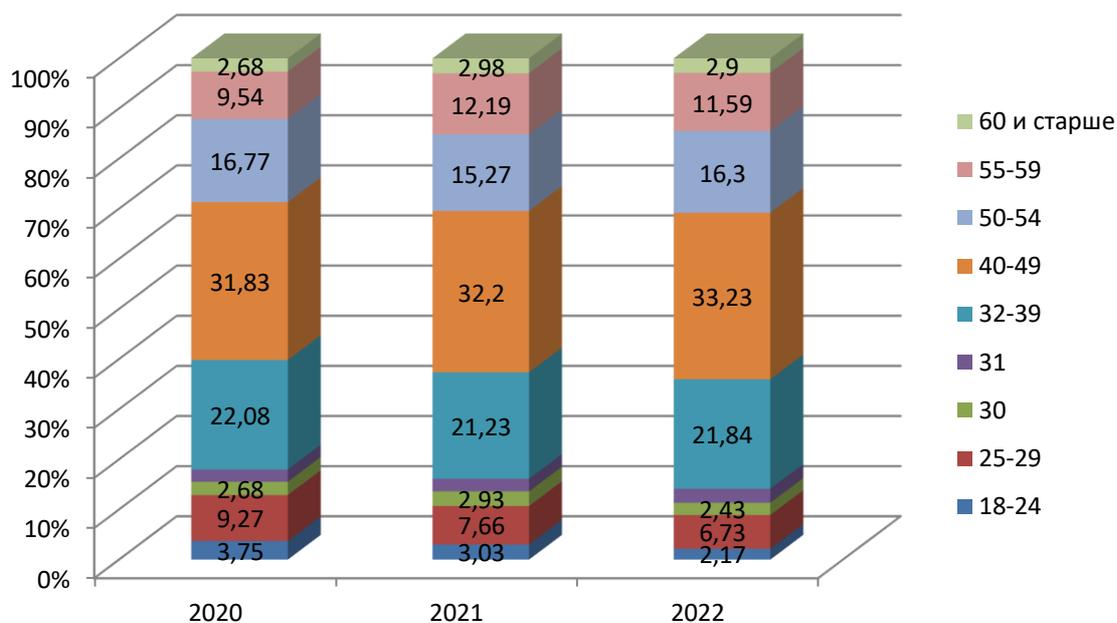


Рисунок 9 – Структура трудовых ресурсов ООО «ТК-Авто» по возрастному критерию за 2020-2022 гг.

Согласно данным таблицы 6 и рисунка 9, по возрастному признаку отмечаются следующие изменения: наибольшее количество работников приходится на возраст 40-49 лет: в 2021 г. показатель составил 642 чел., на 32-39 лет – 422 чел., 50-54 года – 315 чел., на 55-59 лет – 224 чел. Из данных таблицы также видно, что на оставшиеся возрастные категории приходится менее 130 чел. В результате чего можно отметить, что персонал организации характеризуется более возрастными сотрудниками.

Не мало важным является исследование численности персонала по образовательному признаку в ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг. В таблице 7 представлены результаты анализа.

На рисунке 10 необходимо отразить изменение структуры работников ООО «ТК-Авто» по образовательному признаку за 2020-2022 гг.

Таблица 7 – Анализ численности персонала по образовательному признаку ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы						Отклонение, +/-		Отклонение по стр-ре(+/-)	
	2020		2021		2022		2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %				
Высшее	448	23,75	459	24,43	487	25,21	11	28	0,67	0,78
Среднее специальное	283	15,01	294	15,65	311	16,10	11	17	0,64	0,45
Профессионально-техническое	647	34,31	638	33,95	662	34,27	-9	24	-0,35	0,31
Общее среднее	508	26,94	488	25,97	471	24,38	-20	-17	-0,96	-1,59
Общее базовое	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00	0,00

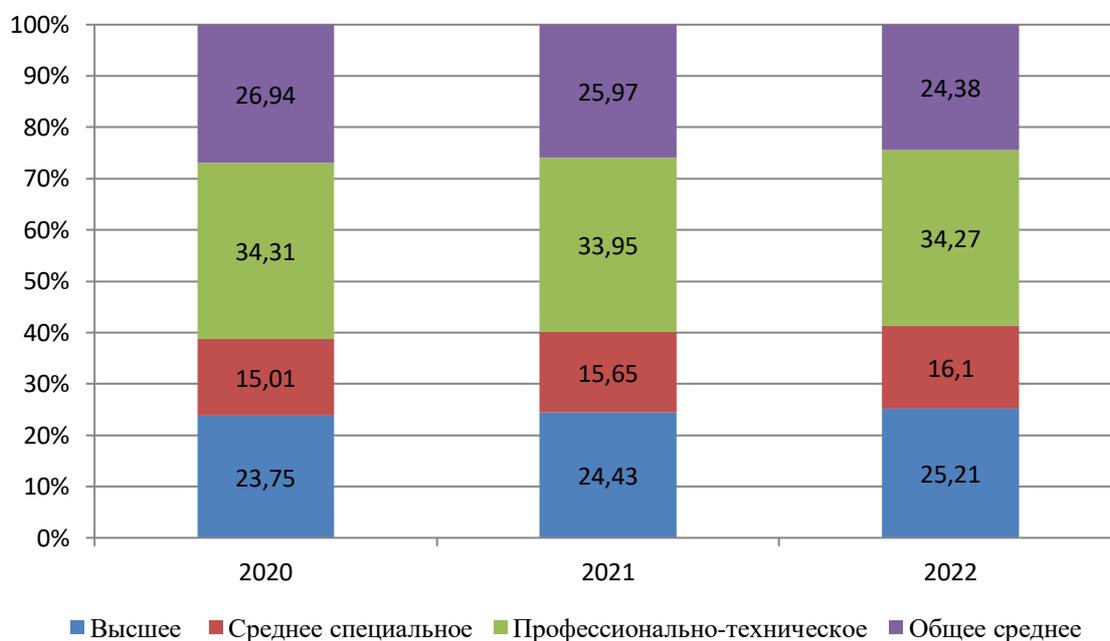


Рисунок 10 – Структура трудовых ресурсов ООО «ТК-Авто» по образовательному признаку за 2020-2022 гг.

Согласно данным таблицы 7 и рисунка 10 по образовательному признаку установлено следующее. В организации преобладает доля работников с профессионально-техническим образованием, так как в организации преобладают рабочие, для которых не нужно высшее образование. За анализируемый период наблюдается рост доли работников с высшим образованием с 23,75 % до 25,21 %, также увеличивается их

количество на 2,46 % в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и на 6,10 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Среднее специальное образование имеется у 15 % и более работников, что составляет наименьшую долю в структуре персонала по уровню образования.

Оценка движения персонала в ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг. отражена в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели движения персонала ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение, +/-	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Принято на работу	342	358	370	16	12
Уволено работников, в т.ч.	251	236	265	-15	29
- по истечению срока трудового договора	14	10	12	-4	2
- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	21	18	20	-3	2
- по собственному желанию	216	208	233	-8	25
Списочная численность работников, чел.	1884	1883	1905	-1	22
Коэффициент оборота по приему	0,182	0,190	0,194	0,008	0,004
Коэффициент оборота по выбытию	0,133	0,125	0,139	-0,008	0,014
Коэффициент текучести кадров	0,115	0,110	0,122	-0,005	0,012
Коэффициент общего оборота	0,315	0,315	0,333	0	0,018
Коэффициент замещения персонала	1,363	1,517	1,400	0,154	-0,117

Анализируя данные таблицы 8, можно отметить неоднозначную динамику показателя текучести персонала на предприятии. Уровень оборота по приему увеличился на 0,004 п.п., а оборота по выбытию – на 0,014 п.п. Уровень общего оборота персонала также увеличился на 0,018 п.п. Наблюдалось уменьшение показателей замещения персонала (на 0,117 п.п. за до 1,4 в 2022 году). Отмечается рост коэффициента текучести кадров в 2022 г. на 0,012 п.п. и показатель составил 0,122. При нормативе текучести в 5-7 % такие показатели свидетельствуют о сохранении высокого уровня текучести и ухудшении ситуации на предприятии.

2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто»

Оценить эффективности использования трудовых ресурсов можно с помощью показателя производительности труда (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели производительности труда работников ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение, +/-	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка от продаж, тыс. р.	3604319	3057668	2665222	-546651	-392446
Количество отработанных всеми работниками человеко-часов	3256400	3356600	3509100	100200	152500
Количество отработанных всеми работниками человеко-дней	480420	480165	485775	-255	5610
Среднесписочная численность работников, в том числе	1884	1883	1905	-1	22
Работников основной деятельности	1531	1517	1526	-14	9
Среднегодовая производительность труда, тыс. р.					
- всех работников	1913,12	1623,83	1399,07	-289,29	-224,76
- работников основной деятельности	2354,23	2015,60	1746,54	-338,63	-269,06
Среднедневная производительность труда, тыс. р.	7,50	6,37	5,49	-1,13	-0,88
Среднечасовая производительность труда, тыс. р.	1,11	0,91	0,76	-0,2	-0,15

Судя по представленным данным, среднегодовая производительность труда всех работников организации уменьшилась на 224,76 тыс. руб. При этом среднегодовая производительность труда работников основной деятельности также сократилась по отношению к 2022 г. и составила 1746,54 тыс. руб. Среднедневная производительность труда с учетом роста количества отработанных всеми работниками дней на 5610 дней, уменьшилась на 0,88 тыс. руб., а среднечасовая производительность труда с

учетом большего количества отработанных всеми работниками часов на 152500 ч., сократилась на 0,15 тыс. руб. В связи с этим необходимо отметить снижение эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто».

Известно, что производительность труда работников во многом зависит от, того насколько эффективно ими используется рабочее время. Оценить эффективность использования рабочего времени можно на основании данных таблицы 10.

Таблица 10 – Данные об использовании рабочего времени работниками ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+/-)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1.Отработано всеми работниками, человеко-дней	480420	480165	485775	-255	5610
2. Потери рабочего времени по причинам, человеко-дней:	1354	1665	1888	311	223
- отпуска без сохранения заработной платы	902	1028	1208	126	180
- отпуска, предоставляемые по инициативе нанимателя	0	0	0	0	0
- прогулы и другие неявки из-за нарушения дисциплины	452	637	680	185	43
3.Удельный вес потерь рабочего времени в общем количестве отработанного времени, %	0,28	0,35	0,39	0,07	0,04

Как показывают данные таблицы 10, количество отработанных человеко-дней в 2021 г. по сравнению с 2020 г. уменьшилось на 255 человеко-дней. При этом следует отметить, что увеличились потери рабочего времени на 311 человеко-дней, в то числе количество прогулов увеличилось на 185 человеко-дней. Доля потерь рабочего времени в общем отработанном времени небольшая – 0,35% и по сравнению с 2020 г. увеличилась на 0,07 п.п.

В 2022 г. количество отработанного времени увеличилось, что было обусловлено увеличением численности работников, на 5610 человеко-дней,

при этом увеличились и потери рабочего времени на 223 человеко-дней за счет увеличения количества отпусков без сохранения заработной платы на 180 человеко-дней и прогулов по неуважительным причинам на 43 человеко-дня. При этом удельный вес потерь рабочего времени увеличился к 2022 г. на 0,04 п.п. и составил 0,39%.

В таблице 11 представлен анализ производительности ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Таблица 11 – Динамика производительности труда ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка от реализации продукции, тыс. р.	3604319	3057668	2665222	84,83	87,17
Среднесписочная численность работников, в том числе	1884	1883	1905	99,95	101,17
Производительность труда, тыс. р.	1913,12	1623,83	1399,07	84,88	86,16
Среднемесячная заработная плата, р.	28523,6	28042,6	27855,6	94,98	99,33
Фонд заработной платы, тыс. р.	119910,6	120634,7	120923,3	100,60	100,24
Коэффициент опережения		0,89	0,87	–	–

По данным таблицы 11 можно сделать вывод, что среднемесячная заработная плата при этом также сокращалась с 28523,6 руб. в 2020 г. до 27855,6 руб. в 2022 г. Коэффициент опережения составил в 2022 г. 0,87, что ниже 2021 г. и это свидетельствует о нерациональном использовании средств фонда заработной платы. За счет невыполнения пропорций эффективного использования трудовых ресурсов в организации сложился перерасход средств фонда заработной платы, который составил:

$$\pm \text{Э} = 120923,3 \times (0,9933 - 0,8616) / 0,9933 = 16033,02 \text{ тыс. руб.}$$

Далее определим влияние факторов на изменение фонда оплаты труда ООО «ТК-Авто» в 2020-2021 гг. в таблице 12 приемом цепной подстановки.

Таблица 12 – Расчет влияния факторов на фонд заработной платы работников ООО «ТК-Авто» за 2020-2021 гг.

Показатели	Годы		Отклонение (+; -)	Расчет влияния факторов
	2020	2021		
1 Среднесписочная численность работников, чел.	1884	1883	-1	$-1 \times 63,65 = -63,65$
2 Среднегодовая заработная плата одного среднесписочного работника, тыс. р.	63,65	64,07	0,42	$1883 \times 0,42 = 790,86$
3 Фонд заработной платы, тыс. р. (стр. 1 × стр. 2)	119910,6	120634,7	724,1	$-63,65 + 790,86 = 727,21$

Отмечая данные таблицы 12 необходимо отметить, что на фонд оплаты труда было оказано отрицательное влияние, фактором которого выступает сокращение средней численности трудовых ресурсов за год на 1 чел. до 1883 чел., что стало следствием уменьшения показателя на 63,65 тыс. руб. Однако, прирост средней заработной платы за год на 0,42 тыс. руб. оказал положительное воздействие на фонд оплаты труда, в результате чего прослеживается рост последнего на 790,86 тыс. руб. Второй фактор оказал наибольшее влияние на результативный показатель, в связи с чем по итогам общего влияния он вырос.

Далее определим влияние факторов на изменение фонда оплаты труда ООО «ТК-Авто» в 2021-2022 гг. в таблице 13 приемом цепной подстановки.

Таблица 13 – Расчет влияния факторов на фонд заработной платы работников ООО «ТК-Авто» в 2021-2022 гг.

Показатели	Годы		Отклонение (+; -)	Расчет влияния факторов
	2021	2022		
1 Среднесписочная численность работников, чел.	1883	1905	22	$22 \times 64,07 = 1409,54$
2 Среднегодовая заработная плата одного среднесписочного работника, тыс. р.	64,07	63,48	-0,59	$1905 \times (-0,59) = -1123,95$
3 Фонд заработной платы, тыс. р. (стр. 1 × стр. 2)	120634,7	120923,3	288,6	$1409,54 - 1123,95 = 285,59$

Из данных таблицы 13 видно, что фонд заработной платы ООО «ТК-Авто» в 2022 г. по сравнению с 2021 г. увеличился на 285,59 тыс. руб. (с учетом отклонений). В том числе, за счет роста среднесписочной численности работников на 22 чел. фонд заработной платы вырос на 1409,54 тыс. руб., а за счет снижения среднегодовой заработной платы на 0,59 тыс. руб. снизился на 1123,95 тыс. руб. Рост среднесписочной численности работников смог невелировать отрицательное влияние снижения среднегодовой заработной платы, в результате чего произошло увеличение фонда заработной платы в 2022 г.

Рассчитаем показатели эффективности использования фонда заработной платы ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 годы в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели эффективности использования фонда оплаты труда ООО «ТК-Авто» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, +/-	
				2021 / 2020	2022 / 2021
Выручка от продаж, тыс. р.	3604319	3057668	2665222	-546651	-392446
Прибыль от продаж, тыс. р.	750163	495666	397942	-254497	-97724
Прибыль до налогообложения, тыс. р.	187349	441266	200188	253917	-241078
Чистая прибыль, тыс. р.	125037	335382	142829	210345	-192553
Фонд заработной платы, тыс. р.	119911	120635	120923	724,1	288,6
Выручка от реализации на рубль фонда заработной платы, руб.	30,06	25,35	22,04	-4,71	-3,31
Сумма прибыли от продаж на рубль фонда заработной платы, руб.	6,26	4,11	3,29	-2,15	-0,82
Сумма прибыли до налогообложения на рубль фонда заработной платы, руб.	1,56	3,66	1,66	2,10	-2,00
Сумма чистой прибыли на рубль фонда заработной платы, руб.	1,04	2,78	1,18	1,74	-1,60

Из данных таблицы 14, что эффективность использования средств фонда заработной платы ООО «ТК-Авто» в 2022 г. по сравнению с 2021 г. ухудшилась. Это подтверждается динамикой следующих показателей:

- прибыль от продаж рубль фонда заработной платы в 2022 г. сократилась

на 0,82 руб. и показатель составил 3,29 руб.;

- выручка от реализации на рубль фонда заработной платы в 2022 г. сократилась на 3,31 руб. и составил 22,04 руб.;
- сумма прибыли до налогообложения на рубль фонда заработной платы в 2022 г. уменьшилась на 2,0 руб.;
- сумма чистой прибыли на рубль фонда заработной платы в 2022 г. уменьшилась на 1,61 руб.

Таким образом, по результатам анализа состава, структуры и динамики персонала в ООО «ТК-Авто» установлено, что в 2022 г. списочная численность работников ООО «ТК-Авто» увеличилась на 2,82 % до 1932 чел. В структуре персонала организации наблюдается преобладание доли рабочих, что обусловлено спецификой деятельности организации.

По половому признаку отмечается следующая ситуация: на протяжении трех лет мужской пол занимает наибольший удельный вес в структуре персонала – 69,57% в 2022 г. Мужчин насчитывалось в количестве 1344 чел. в 2022 г. По возрастному признаку отмечаются следующие изменения: наибольшее количество работников приходится на возраст 40-49 лет: в 2022 г. показатель составил 642 чел., на 32-39 лет – 422 чел., 50-54 года – 315 чел., на 55-59 лет – 224 чел. В результате чего можно отметить, что персонал организации характеризуется более возрастными сотрудниками.

По образовательному признаку установлено следующее. В организации преобладает доля работников с профессионально-техническим образованием, так как в организации преобладают рабочие, для которых не нужно высшее образование. За анализируемый период наблюдается рост доли работников с высшим образованием.

Можно отметить неоднозначную динамику показателя текучести персонала на предприятии. Уровень оборота по приему и выбытию, а также общего оборота увеличился. Отмечается рост коэффициента текучести кадров в 2022 г. При нормативе текучести в 5-7 % такие показатели свидетельствуют о сохранении высокого уровня текучести и ухудшении

ситуации на предприятии.

Среднегодовая производительность труда всех работников организации уменьшилась к 2022 г. При этом среднегодовая производительность труда работников основной деятельности также сократилась. Среднедневная производительность труда с учетом роста количества отработанных всеми работниками дней уменьшилась, а среднечасовая производительность труда с учетом большего количества отработанных всеми работниками часов также сократилась. В связи с этим необходимо отметить снижение эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто».

За счет невыполнения пропорций эффективного использования трудовых ресурсов в организации сложился перерасход средств фонда заработной платы в размере 16033,02 тыс. руб.

Проанализировав влияние факторов на фонд оплаты труда установлено, что за счет роста среднесписочной численности работников фонд заработной платы увеличился, а за счет снижения среднегодовой заработной платы сократился. Рост среднесписочной численности работников смог невелировать отрицательное влияние снижения среднегодовой заработной платы, в результате чего произошло увеличение фонда заработной платы в 2022 г.

При этом эффективность использования средств фонда заработной платы ООО «ТК-Авто» в 2022 г. по сравнению с 2020-2021 гг. ухудшилась. Это подтверждается отрицательной динамикой выручки от реализации на рубль фонда заработной платы, суммой прибыли от продаж на рубль фонда оплаты труда, суммой прибыли до налогообложения на рубль фонда заработной платы, суммой чистой прибыли на рубль фонда заработной платы.

3 Направления повышения эффективности использования персонала в ООО «ТК-Авто»

3.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов

По результатам проведенного анализа было выявлено, что система управления персоналом ООО «ТК-Авто» функционирует недостаточно эффективно. Это подтверждается сокращением среднегодовой производительности труда всех работников, а также снижением эффективности использования средств фонда заработной платы. В связи с вышеуказанными недостатками можно предложить мероприятия по их устранению. На рисунке 11 рассмотрим механизм повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто», а именно перечень мероприятий предлагаемых к внедрению в организации.

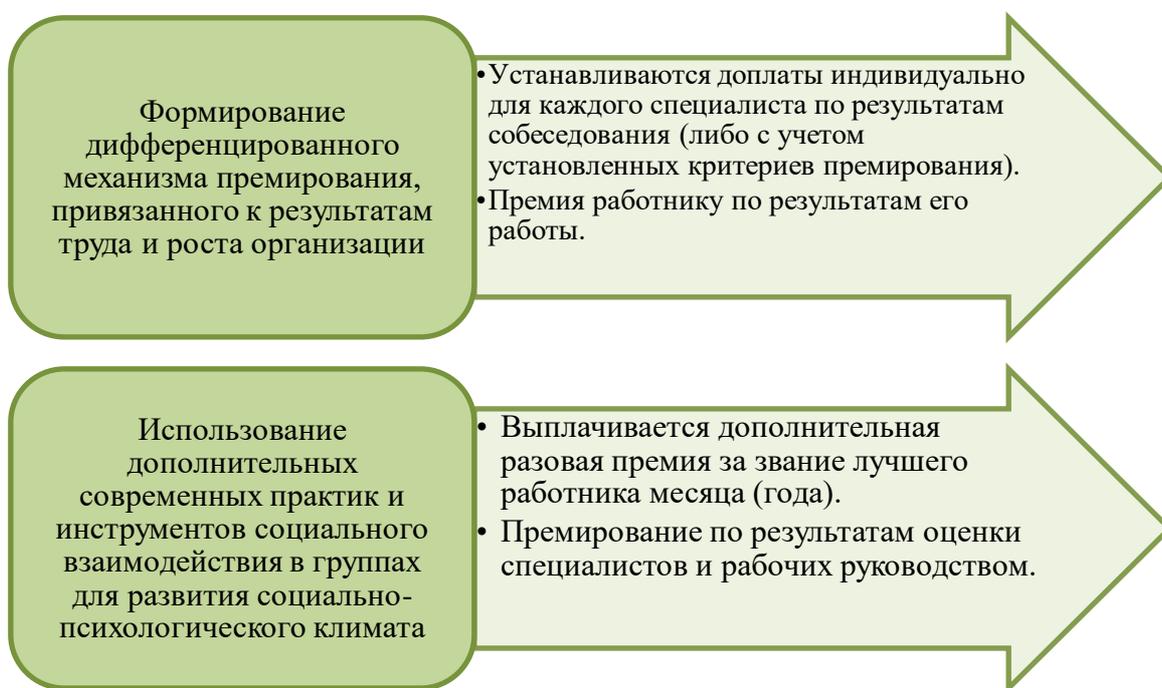


Рисунок 11 – Механизм развития системы управления персоналом в ООО «ТК-Авто»

Одним из первых направлений развития системы управления персоналом в ООО «ТК-Авто» является совершенствование системы материального стимулирования и премирования специалистов с целью оптимизации системы управления персоналом.

Поэтому для ООО «ТК-Авто» предлагается пересмотреть существующую систему оплаты труда специалистов с учетом следующих изменений:

- «во-первых, система основного должностного оклада должна быть пересмотрена таким образом, чтобы содержать в себе элемент стимулирования работников к постоянному саморазвитию;
- во-вторых, система премирования должна быть четко определена и конкретизирована, а ее применение должно осуществляться с использованием регламентированного и прозрачного механизма, работа которого легко контролировалась бы как директором и главным бухгалтером, так и самими работниками» [32, с. 59].

«Использование такого подхода позволит, с одной стороны, повысить степень прозрачности формирования заработной платы и ее мотивирующую составляющую, а разработка эффективного механизма премирования позволит создать резерв для роста заработной платы выше стандартного предела в 30 % от должностного оклада и при этом обеспечить рост производительности труда на экономически обоснованном уровне» [12, с. 132].

В целях совершенствования системы мотивации персонала можно предложить следующее:

- разработать и внедрить нематериальные стимулы труда. Среди средств, которые могут использоваться для воздействия на нематериальную мотивацию работников, были отмечены: моральное стимулирование, стимулирование свободным временем, постановка целей, оценка и контроль, информирование, меры дисциплинарного воздействия;

– разработать и внедрить эффективную систему оплаты труда.

В качестве мероприятия, способствующего повышению качества оплачиваемого труда в ООО «ТК-Авто», а именно реализовать связь между показателями работы и установленной премией за достижение установленных задач, можно рекомендовать систему «Pay for Performance» – «плата за исполнение» (далее – PFP). PFP представляет собой совокупность разнообразных схем оплаты труда работников, специфика которых заключается в установленной связи между результатами работы и ее справедливой оплаты, что в свою очередь служит сильным мотивом для сотрудников организации с одновременным достижением поставленных целей организации.

Данная система оплаты труда и премирования предполагает различные типы гибких систем. Наиболее распространённым и удобным в применении выступает тип – денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Данную систему можно рекомендовать для внедрения в деятельность ООО «ТК-Авто». Применение PFP-подхода в целом в деятельности ООО «ТК-Авто» предполагает множество плюсов, которые в дальнейшем будут способствовать совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации. Среди таких преимуществ можно отметить прямую зависимость между вознаграждением, которое может получить сотрудник, с эффективностью его деятельности, что, в конечном итоге, принесет экономические выгоды не только работнику, но и организации в целом.

Также применение данной системы предполагает рост как организационной продуктивности, так и доходов сотрудника. При наличии PFP-программы перед сотрудником устанавливается цель получения высокого заработка при одновременном выполнении условий хорошей работы, кроме того, устанавливаются ориентиры для возможности оценить эффективность выполняемых трудовых функций.

ООО «ТК-Авто», применяя PFP-программу, может значительно увеличить удельный вес мотивированных сотрудников в общей структуре

трудовых ресурсов, что обеспечит надлежащее выполнение трудовых обязанностей со стороны сотрудников, поскольку работники стимулированы высоким заработком.

Подытожим вышесказанное, необходимо отметить, что такая система премирования опирается на разработанные критерии, достижение которых способствует получению премий для работника и экономических выгод для организации. Среди таких критериев могут выступать разнообразные виды работ, выполняемых работниками, однако наиболее значимые из них определяются руководством, поскольку директор на основании информации о деятельности организации наилучшим образом определит рост тех или иных показателей работы. В связи с этим, для ООО «ТК-Авто» можно рекомендовать сформированные весовые критерии. Каждому из них необходимо присвоить определенное значение, которое и будет определять размер вознаграждений. Однако, при расчете премии за выполнение установленных задач необходимо отметить, что вознаграждение может быть установлено на уровне 60% от начисляемого оклада.

Предложенными критериями оценки сотрудников в рамках выполняемой работы можно предложить следующие:

- отсутствие дисциплинарных и материальных взысканий;
- отсутствие задержек груза при оказании транспортных услуг;
- обеспечение перевыполнения плана оказания услуг.

Каждый из этих критериев находится в той или иной зависимости от труда рассматриваемых работников ООО «ТК-Авто», а значит, может быть использован в качестве критерия эффективности их работы и основания для начисления им определенной величины премии.

Следует отметить, что данная система будет применяться исключительно для работников, занятых в основном деятельности, труд которых, в первую очередь, направлен на выполнение конкретных производственных задач.

На рисунке 12 представим предложенные веса значимости по выделенным критериям оценки эффективности работы ООО «ТК-Авто».

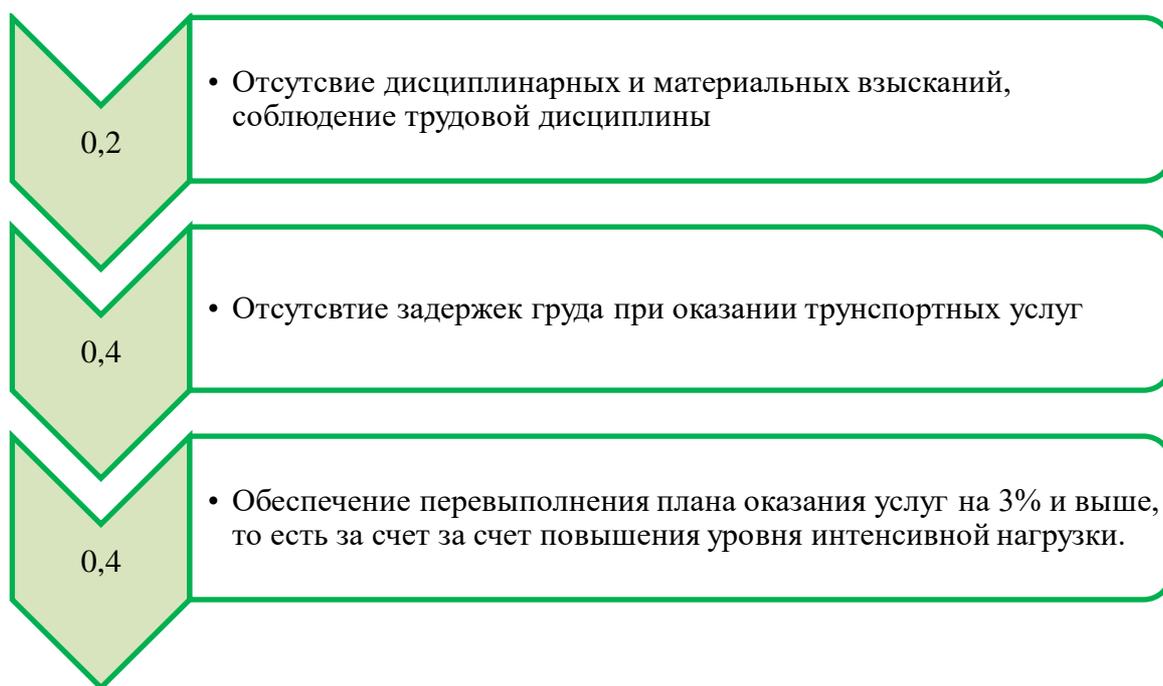


Рисунок 12 – Весовые значения критериев премирования рабочих ООО «ТК-Авто»

Таким образом, весовые критерии были определены следующим образом: при отсутствии дисциплинарных и материальных взысканий, а также при условии соблюдения трудовой дисциплины установлено весовой критерий в размере 0,2. Весовой критерий в размере 0,4 устанавливается для отсутствия задержек груза при оказании транспортных услуг. И вес значимости в размере 0,4 приходится на критерий обеспечения перевыполнения плана оказания услуг. Рассмотрев критерии, при которых может образоваться увеличение оплаты труда, выяснено, что в организации должна быть сформирована прозрачная система по выплате заработных плат, доступная к пониманию как руководству организации, так и самим работникам. Выделенные условия повышения заработной платы уже могут свидетельствовать о явном увеличении результатов трудовой деятельности каждого сотрудника, при выполнении установленных критерий, в результате чего работник получит заслуженные дополнительные поощрения.

Кроме того, одним из ярких примеров улучшения эффективности использования трудовых ресурсов в организации является периодическое проведение корпоративных праздников. Мероприятия такого рода поддерживают на высоком уровне и сохраняют на достаточно длительный срок социально-психологический климат между сотрудниками, устраняя напряженные отношения и образовавшиеся конфликты и тем самым обеспечивает сплочение коллективов, рост лояльности персонала, снижение текучести кадров и т.д. На рисунке 13 определен список таких мероприятий.

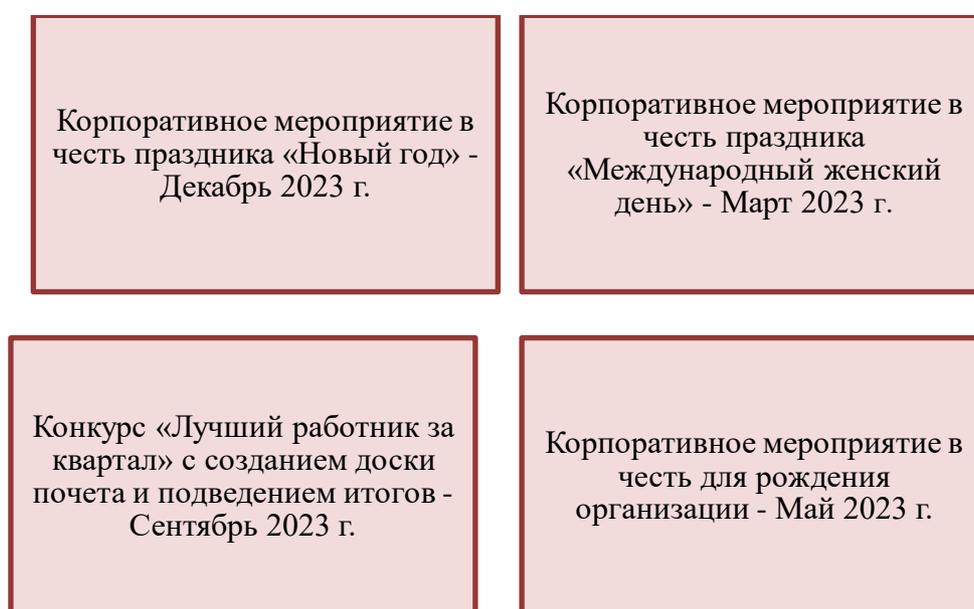


Рисунок 13 – Перечень мероприятий, предлагаемых для повышения лояльности сотрудников ООО «ТК-Авто»

Таким образом, реализация представленных мероприятий позволит достичь эффективного сплочения коллектива ООО «ТК-Авто», формирования лояльности, а также привлечения и удержания сотрудников, улучшения адаптации новых сотрудников. Далее целесообразно оценить экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

3.2 Экономическая оценка эффективности рекомендуемых мероприятий

Первое мероприятие – внедрение гибкой системы оплаты труда по PRP – система денежных выплат за выполнение поставленных целей. В таблице 15 произведен расчет начисленной заработной платы рабочего ООО «ТК-Авто» с использованием действующей системы премирования и с учетом внедрения новой системы оплаты труда.

Таблица 15 – Расчет начисленной заработной платы рабочего ООО «ТК-Авто» с использованием действующей системы премирования и с учетом внедрения новой системы оплаты труда

Показатель	Расчет	Сумма, р.
Действующая система премирования и оплаты труда		
Должностной оклад работника за отработанные дни	X	27500,00
Начисленная премия, 10% от оклада	$27500 \times 10\% / 100\%$	2750
Начисленная заработная плата	$27500 + 2750$	30250
Новая система премирования и оплаты труда		
Премия к заработной плате при выполнении первого установленного критерия	$27500 \times (60\% - 10\%) \times 0,2$	2750
Заработная плата с учетом выполнения первого критерия	$30250 + 2750$	33000
Премия к заработной плате при выполнении второго установленного критерия	$27500 \times (60\% - 10\%) \times 0,4$	5500
Заработная плата с учетом выполнения второго критерия	$30250 + 5500$	35750
Заработная плата с учетом выполнения и первого, и второго критерий	$30250 + 2750 + 5500$	38500
Премия к заработной плате при выполнении третьего установленного критерия	$27500 \times (60\% - 10\%) \times 0,4$	5500
Заработная плата с учетом выполнения третьего критерия	$30250 + 5500$	35750
Заработная плата с учетом выполнения и первого, и третьего критерий	$30250 + 2750 + 5500$	38500
Заработная плата с учетом выполнения и второго, и третьего критерий	$30250 + 5500 + 5500$	41250
Заработная плата с учетом выполнения и первого, и второго, и третьего критерий	$30250 + 2750 + 5500 + 5500$	44000

Согласно данным таблицы 15 установлено, что при внедрении новой системы оплаты труда и премирования при выполнении первого критерия

заработная плата может составить 33000 р., второго – 35750 р., третьего – 35750 р. Кроме того, данные критерии могут совмещаться и выполняться одним и тем же сотрудником, в результате чего его заработная плата может составить: с учетом первого и второго критерия – 38500 р., с учетом первого и третьего – 38500 р., с учетом второго и третьего – 41250 р., с учетом применения всех критерием – 44000 р.

Естественно, что оценить экономический эффект от предложенного мероприятия очень сложно. Обзор литературных источников показал, что данное мероприятие позволяет увеличить выручку от реализации продукции на 5-49%. Предположим, что данные мероприятия приведут к минимальному увеличению выручки от реализации на 1%.

Для того, чтобы определить затраты организации, связанные с созданием мероприятия, необходимо произвести следующие расчеты. Предположим, что работники будут ежемесячно выполнять критерии премирования только в весовом значении 0,6%, поскольку первый критерий может выполняться всеми работниками организации, в то время как критерии 2 и 3 только работниками основной и вспомогательной деятельности. Следовательно, увеличение заработной платы рабочих на весовое значение 0,6% составит:

$$27500 \text{ р.} + 2750 \text{ р.} + 2750 \text{ р.} (27500 \times 50 \% \times 0,2) + 5500 \text{ р.} (27500 \times 50 \% \times 0,4) = 38500 \text{ р.}$$

Разница в оплате труда работника составит:

$$38500 \text{ р.} - 30250 \text{ р.} = 8250 \text{ р.}$$

Разница в оплате труда всех работников, которые могут выполнять данные критерии, составит:

$$8250 \text{ руб.} \times 1526 \text{ чел.} = 12589500 \text{ р. или } 12589,5 \text{ тыс. р.}$$

Дополнительные отчисления в бюджет составят:

$$12589,5 \text{ р.} \times 30\%/100\% = 3776,85 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, затраты, связанные с созданием мероприятия составят:

$$12589,5 + 3776,85 = 16366,35 \text{ тыс. р.}$$

Прирост выручки от продаж составит:

$$\Delta P = 2665222 \text{ р.} \times 1\% / 100\% = 26652,22 \text{ тыс. р.}$$

Тогда рассчитаем эффект:

$$\text{Эф} = 26652,22 - 16366,35 = 10285,87 \text{ тыс. р.}$$

Итак, для ООО «ТК-Авто» эффективность от проведения предложенного мероприятия составит 10285,87 тыс. р.

Второе мероприятие – проведение корпоративных мероприятий. Социально-экономический эффект: текучесть кадров снижается, повышается уровень сплоченности коллектива ООО «ТК-Авто», формируется и сохраняется лояльность, а также формируются перспективы дальнейшего привлечения и удержания сотрудников, улучшения адаптации новых сотрудников. Реализация представленного мероприятия позволит достичь эффективного сплочения коллектива ООО «ТК-Авто», а также привлечения и удержания сотрудников, улучшения адаптации новых сотрудников.

Рассчитаем расходы ООО «ТК-Авто» на проведение мероприятий в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет расходов ООО «ТК-Авто» на проведение корпоративных мероприятий

Мероприятие	Кол-во человек, чел.	Норма расхода на 1 человека, р.	Итого расходов, тыс. р.
1 Конкурс «Лучший работник за квартал» с созданием доски почета и подведением итогов	1526	1 место – 5000,00 2 место – 4000,00 3 место – 3000,00	12,00
2 Корпоративное мероприятие в честь праздника «Международный женский день»	1932	2500	4830
3 Корпоративное мероприятие в честь праздника «Новый год»	1932	3000	5796
4 Корпоративное мероприятие в честь дня рождения организации	1932	3000	5796
Итого	-	-	16434

Совокупные расходы ООО «ТК-Авто» на проведение корпоративных мероприятий составят 16434 тыс. р. Внедрение данных мероприятий позволит минимально увеличить выручку от продаж на 0,7%.

$$\Delta P = 2665222 \text{ р.} \times 0,7\% / 100\% = 18656,55 \text{ тыс. р.}$$

Тогда рассчитаем эффект:

$$\text{Эф} = 18656,55 - 16434 = 2222,55 \text{ тыс. р.}$$

В таблице 17 отразим экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в ООО «ТК-Авто».

Таким образом, после проведения рекомендуемых мероприятий, отмечается прирост выручки от продаж составит 12508,42 тыс. р. В результате, увеличилась производительность труда на 6,56 тыс. р., что означает увеличение эффективности использования трудовых ресурсов. В результате необходимо отметить, что внедрение данных мероприятий является экономически выгодным для ООО «ТК-Авто».

Таблица 17 – Расчет экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «ТК-Авто»

Показатель	2022 г.	После проведения мероприятия	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Выручка от продаж, тыс. р.	2665222	2677730,42	12508,42	100,47
Среднесписочная численность работников, чел.	1905	1905	0	100,0
Производительность труда, тыс. р.	1399,07	1405,63	6,56	100,47

Таким образом, для совершенствования системы мотивации персоналом в ООО «ТК-Авто» предлагается реализация следующих мероприятий, которые позволят получить организации экономические выгоды:

- разработать дифференцированный механизм премирования (внедрение гибкой системы оплаты труда по PRP – система денежных выплат за выполнение поставленных целей), привязанного к результатам труда и роста организации. Экономический эффект составит 10285,87 тыс. р.
- внедрить дополнительную современную практику и инструменты взаимодействия в группах для развития социально-психологического климата (проведение корпоративных мероприятий). Экономический эффект составит 2222,55 тыс. р.

В результате, совокупный эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 12508,42 тыс. р. (10285,87 + 2222,55).

Заключение

Под трудовыми ресурсами следует понимать совокупное население страны, вне зависимости от степени его занятости. Такие показатели как численность, среднесписочная численность, показатели движения трудовых ресурсов, показатели эффективности их использования, средняя заработная плата и другие являются критериями оценки эффективности использования трудовых ресурсов, однако наиболее главным из них выступает среднегодовая выработка одного работника. Производительность труда работника заключается в эффективности использования трудовых ресурсов в организации, что, в свою очередь, оказывает влияние на достижение цели субъекта хозяйствования и ее финансовые результаты. Повышение производительности труда является основной задачей каждого предприятия. Наличие тенденции к росту производительности труда свидетельствует о достаточном развитии организации и экономии труда.

Общество с ограниченной ответственностью «ТК-Авто» создано в 2007 году. Основной целью деятельности организации является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли. Предмет (основное направление) деятельности организации – транспортные услуги. Из всего спектра транспортных услуг основная деятельность предприятия – международные автомобильные перевозки. Отмечается ухудшение основных финансовых результатов деятельности организации.

По результатам анализа состава, структуры и динамики персонала в ООО «ТК-Авто» установлено, что в 2022 г. списочная численность работников ООО «ТК-Авто» увеличилась на 2,82 % до 1932 чел. В структуре персонала организации наблюдается преобладание доли рабочих, что обусловлено спецификой деятельности организации.

По половому признаку отмечается следующая ситуация: на протяжении трех лет мужской пол занимает наибольший удельный вес в структуре персонала – 69,57% в 2022 г. Мужчин насчитывалось в количестве

1344 чел. в 2022 г. По возрастному признаку отмечаются следующие изменения: наибольшее количество работников приходится на возраст 40-49 лет: в 2022 г. показатель составил 642 чел., на 32-39 лет – 422 чел., 50-54 года – 315 чел., на 55-59 лет – 224 чел. В результате чего можно отметить, что персонал организации характеризуется более возрастными сотрудниками.

По образовательному признаку установлено следующее. В организации преобладает доля работников с профессионально-техническим образованием, так как в организации преобладают рабочие, для которых не нужно высшее образование. За анализируемый период наблюдается рост доли работников с высшим образованием.

Можно отметить неоднозначную динамику показателя текучести персонала на предприятии. Уровень оборота по приему и выбытию, а также общего оборота увеличился. Отмечается рост коэффициента текучести кадров в 2022 г. При нормативе текучести в 5-7 % такие показатели свидетельствуют о сохранении высокого уровня текучести и ухудшении ситуации на предприятии.

Среднегодовая производительность труда всех работников организации уменьшилась к 2022 г. При этом среднегодовая производительность труда работников основной деятельности также сократилась. Среднедневная производительность труда с учетом роста количества отработанных всеми работниками дней уменьшилась, а среднечасовая производительность труда с учетом большего количества отработанных всеми работниками часов также сократилась. В связи с этим необходимо отметить снижение эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ТК-Авто».

За счет невыполнения пропорций эффективного использования трудовых ресурсов в организации сложился перерасход средств фонда заработной платы в размере 16033,02 тыс. руб.

Проанализировав влияние факторов на фонд оплаты труда установлено, что за счет роста среднесписочной численности работников фонд заработной

платы увеличился, а за счет снижения среднегодовой заработной платы сократился. Рост среднесписочной численности работников смог невелировать отрицательное влияние снижения среднегодовой заработной платы, в результате чего произошло увеличение фонда заработной платы в 2022 г.

При этом эффективность использования средств фонда заработной платы ООО «ТК-Авто» в 2022 г. по сравнению с 2020-2021 гг. ухудшилась. Это подтверждается отрицательной динамикой выручки от реализации на рубль фонда заработной платы, суммой прибыли от продаж на рубль фонда оплаты труда, суммой прибыли до налогообложения на рубль фонда заработной платы, суммой чистой прибыли на рубль фонда заработной платы.

Для совершенствования системы мотивации персоналом в ООО «ТК-Авто» предлагается реализация следующих мероприятий, которые позволят получить организации экономические выгоды: разработать дифференцированный механизм премирования (внедрение гибкой системы оплаты труда по PRP – система денежных выплат за выполнение поставленных целей), привязанного к результатам труда и роста организации. Экономический эффект составит 10285,87 тыс. р.; внедрить дополнительную современную практику и инструменты взаимодействия в группах для развития социально-психологического климата (проведение корпоративных мероприятий). Экономический эффект составит 2222,55 тыс. р. В результате, совокупный эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 12508,42 тыс. р. (10285,87 + 2222,55).

Список используемой литературы

1. Бычков В.П. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2018. 352 с.
2. Бугаков В.М. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: НИЦ Инфра-М, 2018. – 237 с.
3. Басова О. В. Совершенствование системы мотивации персонала как фактор повышения эффективности деятельности организации // Инновации и инвестиции. 2020. № 5. С. 113–118.
4. Басовский Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2018. 479 с.
5. Беляцкий Н.П. Развитие организации: учеб. пособие. Мн.: БГЭУ, 2020. 280 с.
6. Голубева Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие. М.: Академия, 2019. 320 с.
7. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 249 с.
8. Граблюк Л. Б. Зарубежный опыт формирования и использования трудовых ресурсов и его применение в сельском хозяйстве страны // Современная наука и образование: актуальные вопросы и перспективы развития. Минск : БНТУ. 2020. С. 94–97.
9. Гусаков В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования: мотивация труда и закрепление кадров, производительность труда // Вести Национальной академии наук Беларуси. 2020. № 3. С. 263–267.
10. Голубева Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие. М.: Академия, 2019. 320 с.
11. Дементьева А.Г. Управление персоналом: учебник. М.: Магистр, 2018. 352 с.

12. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2019. 384 с.
13. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Форум, 2018. 400 с.
14. Зарубежный опыт использования и развития человеческих ресурсов [Электронный ресурс]. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=974> (дата обращения: 28.03.2023).
15. Изюмова Е.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учеб. пособие. М.: Риор, 2017. 592 с.
16. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1 (21). С. 4.
17. Исраилова Д. К. Зарубежный опыт эффективного использования трудового потенциала фирмы [Электронный ресурс]. URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon14.html> (дата обращения: 28.03.2023).
18. Канке А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. М.: Форум, 2017. 816 с.
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: Инфра-М, 2018. 695 с.
20. Куропатенкова И.Н. Экономика трудовых ресурсов: учебно-методическое пособие. Мн.: БГЭУ, 2018. 290 с.
21. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник. М.: Инфра-М, 2019. 320 с.
22. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Издательство Юрайт, 2019. 431 с.
23. Одинцов В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. М.: Академия, 2019. 224 с.

24. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров). М.: Юрайт, 2021. 472 с.
25. Петрович М.В. Управление персоналом: учеб. пособие. Мн.: Амалфея, 2018. 482 с.
26. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 402 с.
27. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2020. 224 с.
28. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 323 с.
29. Суша Г.З. Экономика организации: учеб. пособие. М.: Новое знание, 2020. 384 с.
30. Самарина В.П. Экономика организации: задачи и тесты / В.П. Самарина. - М.: КноРус, 2020. - 288 с.
31. Соколова С.В. Экономика организации: Учебник / С.В. Соколова. - М.: Academia, 2019. - 128 с.
32. Соколова С.В. Экономика организации: Учебник / С.В. Соколова. - М.: Academia, 2019. - 154 с.
33. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 406 с.
34. Фокина О.М. Экономика организации (предприятия) / О.М. Фокина, А.В. Соломка. - М.: КноРус, 2018. - 486 с.
35. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации). Учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: Юнити, 2019. - 448 с.
36. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации). Практикум: Учебное пособие / В.В. Чайников, И.В. Куликов. - М.: Юнити, 2020. - 418 с.
37. Чечевицына Л.Н. Экономика организации: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. - РнД: Феникс, 2020. - 382 с.

38. Шаркова А.В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А.В. Шаркова, Л.Г. Ахметшина. - М.: Дашков и К, 2020. - 120 с.

39. Шумаков Ю.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях. М.: Юрайт, 2019. 304 с.

40. Personnel Management [Электронный ресурс]. URL: <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm> (дата обращения: 12.04.2023).

41. Elements of Personnel Management [Электронный ресурс]. URL: <https://www.managementstudyguide.com/elements-of-personnel-management.htm> (дата обращения: 12.04.2023).

42. Public Personnel Management [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.sagepub.com/home/ppm> (дата обращения: 12.04.2023).

43. Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/321651611_Personnel_Management_to_Human_Resource_Management_HRM_How_HRM_Functions (дата обращения: 12.04.2023).

44. Personnel Records [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/321651611_Personnel_Management_to_Human_Resource_Management_HRM_How_HRM_Functions (дата обращения: 12.04.2023).

Приложение А
Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

Пояснения 1	Наименование показателя	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	266468	160872	117954
	Результаты исследований и разработок	31374	34587	11421
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	415101	131255	101026
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	505170	575070	505070
	Отложенные налоговые активы	123616	9681	
	Прочие внеоборотные активы	11697	13825	5244
	Итого по разделу I	1353426	925290	740715
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1127820	365700	656355
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	44995	678	384
	Дебиторская задолженность	1994930	1629755	1174252
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	227787	162187	132478
	Денежные средства и денежные эквиваленты	145480	616470	498710
	Прочие оборотные активы	39972	16717	27685
	Итого по разделу II	3580984	2791507	1489864
	БАЛАНС	4934410	3716797	3230579

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах 2022 г.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах 2022 г.

Пояснения 1	Наименование показателя	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	Выручка ⁵	2665222	3057668
	Себестоимость продаж	(1974095)	(2207177)
	Валовая прибыль (убыток)	691127	850491
	Коммерческие расходы	(43908)	(31239)
	Управленческие расходы	(249277)	(323586)
	Прибыль (убыток) от продаж	397942	495666
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	23913	22033
	Проценты к уплате	(107563)	(59622)
	Прочие доходы	40432	120162
	Прочие расходы	(154536)	(136973)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	200188	441266
	Налог на прибыль ⁷	57344	105879
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(22181)	(107899)
	отложенный налог на прибыль	-35163	2020
	Прочее	-15	-5
	Чистая прибыль (убыток)	142829	335382

Приложение В
Отчет о финансовых результатах 2021 г.

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах 2021 г.

Пояснения 1	Наименование показателя	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	Выручка ⁵	3057668	3604319
	Себестоимость продаж	(2207177)	(2456958)
	Валовая прибыль (убыток)	850491	1147361
	Коммерческие расходы	(31239)	(54218)
	Управленческие расходы	(323586)	(342980)
	Прибыль (убыток) от продаж	495666	750163
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	22033	34258
	Проценты к уплате	(59622)	(89652)
	Прочие доходы	120162	132004
	Прочие расходы	(136973)	(215425)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	441266	661348
	Налог на прибыль ⁷	105879	536218
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(107899)	(530000)
	отложенный налог на прибыль	2020	6218
	Прочее	-5	-93
	Чистая прибыль (убыток)	335382	125037

Приложение Г

Сравнительные особенности американской и японской модели управления персоналом в организациях

Таблица Г. 1 – Сравнительные особенности американской и японской модели управления персоналом в организациях

Показатели	США	Япония
Вложения в человеческий капитал	малые	крупные
Источники привлечения кадров	внешние	внутренние
Предпочтение отбора	Квалифицированные специалисты	выпускники
Наем	краткосрочный	долгосрочный
Гарантии персоналу	минимальные	максимальные
Продвижение по службе	в рамках узкой специализации	неспециализированное
Требования к персоналу	эффективность	гармония
Побуждение к работе	внешнее	внутреннее
Организация труда	индивидуальная	коллективная
Конкуренция между работниками	сильная	слабая
Разработка и принятие решений	сверху вниз	снизу вверх
Характер решений	индивидуальные	коллективные
Делегирование полномочий	широкое	практически отсутствует
Внутренние отношения	формальные	семейные
Ответственность	индивидуальная	коллективная
Структура управления	формализованная	неформализованная
Контроль	индивидуальный	коллективный
Карьера	быстрая	медленная
Обусловленность карьеры	личными результатами	старшинством, стажем
Требования к руководству	профессионализм, инициатива	умение координировать и контролировать
Ориентация управляющего, воздействия	на индивида	на группу
Оценка результатов	индивидуальная	коллективная
Подготовка	узких специалистов	универсалов
Оплата	по индивидуальному результату	по коллективному результату