

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Инструменты управления персоналом, как фактор роста производительности
труда» (на примере ООО «ТМК-ИНОКС»)

Обучающийся

Е.О. Кузьмин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор, Е.Г.Пипко

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кузьмин Елисей Олегович.

Тема работы: «Инструменты управления персоналом, как фактор роста производительности труда» (на примере ООО «ТМК-ИНОКС»).

Актуальность темы бакалаврской работы – заключается в том, что производительность труда на предприятии зависит от многих факторов, таким фактором выступает мотивированный, компетентный, высококвалифицированный персонал.

Для того, чтобы на предприятии работали такие люди, необходимо формирование благоприятных условий внутри предприятия для их привлечения и закрепления, то есть необходимо грамотно выстроить работу по управлению персоналом.

Цель исследования – разработать мероприятия, позволяющие использовать инструменты управления персоналом направленные на рост производительности труда.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы применения инструментов управления труда для роста производительности труда;
- проанализировать и оценить деятельность ООО «ТМК-ИНОКС» в области управления персоналом;
- разработать мероприятия по повышению производительности труда с использованием методов и приемов управления персоналом.

Объект исследования – ООО «ТМК-ИНОКС», основным видом деятельности, которого является производство высокоточных труб из нержавеющей марки стали и сплавов с управляемой наноструктурой и улучшенными свойствами для удовлетворения текущих и перспективных требований промышленности.

Предмет исследования – влияние инструментов управления персоналом на рост производительности труда.

Методы исследования –прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 1.1, 2.1, 2.2, 3 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 56 источников и приложений.

Общий объем работы, без приложений, 72 страниц машинописного текста без приложений, в том числе таблиц – 20, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	5
1 Основы применения инструментов управления персоналом для повышения производительности труда.....	7
1.1 Сущность производительности труда и факторы, влияющие на неё.....	7
1.2 Способы воздействия на персонал: отечественный и зарубежный опыт.....	13
2 Анализ и оценка деятельности ООО «ТМК-ИНОКС» в области управления персоналом.....	22
2.1 Экономико-социальная характеристика ООО «ТМК-ИНОКС».....	22
2.2 Оценка управления персоналом ООО «ТМК-ИНОКС» и ее взаимосвязь с производительностью труда.....	33
3 Внедрение инструментов управления персоналом для роста производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС».....	46
Заключение.....	64
Список используемых источников.....	67
Приложение А Определения.....	73
Приложение Б Показатели.....	74
Приложение Г Организационная структура ООО «ТМК-ИНОКС».....	76

Введение

Методологической основой проведенного исследования являются труды и исследования отечественных и зарубежных авторов - Г.Г. Вукович, А.В. Никитина, А.Я. Кибанова, К.О. Ансаровой.

Рост производительности труда является одним из самых главных показателей деятельности предприятия, выражением производительности труда и индикатором эффективности экономики предприятия. Повышение производительности труда имеет важное значение для развития человеческого общества. Каждая общественно-экономическая формация развивается в той мере, в какой система производственных отношений гарантирует развитие ее производительных сил, что выражается, в частности, в росте формальной производительности труда. Новый способ производства превосходит старый, поскольку обеспечивает более высокую производительность труда, создает возможность производства большего количества социальных благ и делает общество богаче.

Показатель производительности труда на предприятии зависит от многих факторов, в частности таким фактором выступает мотивированный персонал в совокупности с его высоко квалифицированностью и компетентностью. Для того, чтобы на предприятии работали такие люди, необходимо формирование благоприятных условий внутри предприятия для их привлечения и закрепления, то есть необходимо грамотно выстроить работу по управлению персоналом.

Повышение производительности труда сотрудников напрямую зависит от изменения всех затрат на производстве, в частности с затратами труда, поэтому необходимо управлять этими процессами, их планировать и координировать, включая структуру кадров, рынки труда, технологию и оборудование, занятость, продукцию и рынки сбыта. Для того чтобы увеличить производительность труда, должны сочетаться два направления техническое и мотивационное, то есть должны совпадать с

заинтересованностью персонала в увеличении производительности труда предприятия и поддержки предприятия создания условий для её роста.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в том, чтобы оценить эффективность управления персоналом и разработать мероприятия, направленные на повышение производительности труда.

В связи с поставленной целью были обозначены следующие задачи:

- разобрать теоретические основы применения инструментов управления труда для роста производительности труда;
- проанализировать и оценить деятельность ООО «ТМК-ИНОКС» в области управления персоналом;
- рассмотреть мероприятия по повышению производительности труда с применением методов и способов управления персоналом.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ТМК-ИНОКС» (ООО «ТМК-ИНОКС»).

Предмет исследования – влияние инструментов управления персоналом на рост производительности труда.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список используемых источников и приложения.

Во введении определены актуальность исследования, задачи и цели, объект и предмет исследования. В первой главе рассмотрены теоретические основы применения методов и способов управления персоналом для повышения производительности труда. Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «ТМК-ИНОКС» в области управления персоналом, в частности изучены инструменты управления персоналом и проведена оценка уровня производительности труда, выявлены проблемы.

В третьей главе проведена работа по разработке мероприятий, направленных на повышение производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС» с помощью инструментов управления персоналом.

В заключении сделаны выводы по проделанной работе.

1 Основы применения инструментов управления персоналом для повышения производительности труда

1.1 Сущность производительности труда и факторы, влияющие на неё

Изучение производительности труда происходит уже давно. Сначала Смит А., а затем Риккардо Д. заложили основы учения о производительности труда, установив простейшую связь между готовым продуктом и затраченным производительным трудом. Позднее Энгельс Ф. и Маркс К. придали учению о производительности труда соответствующую иную форму и определили, что рост производительности труда характеризует экономический, политический и духовный прогресс общества. В дальнейшем этот вопрос не остался без внимания экономистов. [13, с. 33]. Однако до сих нет единого мнения относительно определения понятия «производительности труда». В таблице 1 рассмотрим трактовки понятия «производительности труда».

Таблица 1 – Определения понятия «производительность труда»

Автор (ы)	Определение
В.Я. Горфинкель [48, с. 214]	Эффективность совокупных затрат труда в материальном производстве, определяемых количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени
А.Я. Кибанов Е.А.Митрофанов И.А. Эсаулова [48, с. 214]	Показатель, отражающий фактические результаты использования рабочей силы в организации за определенный период времени
Ю. П. Маркин [23, с. 430]	Результативность издержек человеческого труда, которые включаются в себестоимость продукции, помимо других затрат, использованных в процессе производства

Продолжение таблицы 1

Автор (ы)	Определение
А.Н. Торхова [23, с. 430]	Результативность продуктивной деятельности человека, которая характеризует связь трудовых ресурсов со средствами производства и эффективность её функционирования
С.А.Яркова [48, с. 215]	Результативный показатель количества и качества труда, обуславливаемый объемом продукции, произведенной в единицу рабочего времени, который зависит от развития производства, уровня производственных процессов и качества занятой на производстве рабочей силы
Д.С. Синк [42, с. 19]	отношение между продукцией, произведенной предприятием, и затратами на производство этой продукции

Таким образом, под производительностью труда, по нашему мнению, следует понимать показатель, отражающий результат эффективности или неэффективности затрат труда, как правило, в производственных процессах.

Для оценки и анализа производительности труда используются различные методы и приёмы, использование которых позволяет всесторонне изучить данный показатель и дать более точную оценку деятельности предприятия [7, с. 224].

В таблице 2 отображен расчёт основных показателей производительности труда.

Таблица 2 – Расчёт показателей производительности труда [29, с. 107]

Показатели	Сущность	Формула	Обозначения
Выработка	Объём работ, выполненных на одного работника	$ПТ = \frac{O}{Ч}$ $ПТ = \frac{\sum_{i=1}^n O}{Ч_{ппп}}$	<p>O – объём продукции, работ, услуг в стоимостных или натуральных измерителях;</p> <p>Ч – численность работников;</p> <p>n – количество видов продукции;</p> <p>Ч_{ппп} – численность промышленно-производственного персонала</p>
	Объём выполненных работ за единицу времени (час, день, месяц, год)	$ПТ = \frac{O}{ФРВ}$	ФРВ – фактический фонд рабочего времени (в часах или днях)
Трудоёмкость работ	Количество времени, которое затрачено на производство единицы продукции	$ПТ = \frac{ФРВ}{O}$	-
Интенсивность труда	Показатель загрузки работника	$ПТ = \frac{ФРВ_{факт}}{ФРВ_{норм}}$	ФРВ _{факт} и ФРВ _{норм} – средний фактический и нормативный фонд рабочего времени одного работника в час
	Объём работ, выполненных одним работником за один час (день, месяц и т. п.)	$ПТ = \frac{O}{Ч \times ФРВ_{факт}}$	-
Добавленная стоимость	Количество добавленной стоимости, которая создана в единицу времени либо в расчёте на одного работника	$ПТ = \frac{ДС}{ФРВ}$ $ПТ = \frac{ДС}{Ч}$	ДС – объём добавленной стоимости
Продуктивность труда	Объём продукции, работ, услуг, которые реализованы потребителям, на одного работника	$ПТ = \frac{O_p}{Ч}$	O _p – объём продукции, работ, услуг, которые реализованы потребителям в стоимостном выражении

«Сегодня все предприятия стремятся к повышению производительности труда. В современной научной литературе выделяется ряд факторов, влияющих на рост производительности труда» [11]. Наиболее распространенной в отечественной экономической литературе является классификация факторов роста производительности труда, которая представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Группировка факторов роста производительности труда [23, с. 431]

Группы факторов	Факторы
Материально-технические	Совершенствование техники
	Обновление основных производственных фондов
	Повышение уровня автоматизации производства
	Внедрение инновационных технологий
	Расширение ассортимента продукции
Социально-экономические	Мотивация и стимулирование к труду работников
	Социальная обеспеченность и защищенность работников
	Профессиональное развитие и возможность карьерного роста
Организационные	Совершенствование организации управления производством, структуры аппарата управления
	Внедрение и развитие автоматизированных систем управления производством
	Улучшение материальной, технической и кадровой подготовки производства
	Профессиональный подбор кадров, улучшение их подготовки и повышение квалификации
	Совершенствование систем оплаты труда, повышение их стимулирующей роли
Структурные	Повышение доли более рентабельных видов продукции
	Изменение доли покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий
	Изменение трудоёмкости производственной программы

Согласно данным таблицы 3 на рост производительности труда влияет достаточно много факторов в разных сферах деятельности предприятий. При этом многие учёные в вопросе повышения производительности труда сходятся во мнении, что существует три основные проблемы в росте производительности труда. Первой из основных проблем низких темпов роста

производительности труда в России является низкая цена труда, то есть заработная плата непосредственных производителей. Вместе с ней остро стоит проблема недостатка инвестиций в производство [8]. Третья проблема – недостаточное внимание специалистами на уровень производительности труда в организации, выявлении причин её возникновения и развития [17]. Все эти проблемы формируются в одну – отсутствие желания работников осуществлять свою трудовую деятельность на старом, постоянно ломающемся оборудовании за низкий уровень оплаты труда. И, как следствие, на предприятиях наблюдается отсутствие роста производительности труда. Для решения данных проблем необходимо: уделить должное внимание проблеме производительности труда в рамках предприятия; эффективно управлять персоналом; осуществлять техническое перевооружение.

Важно отметить, что понятие «производительности труда» тесно связано с понятием «эффективность труда». В большинстве случаев эффективность труда отражает качественные результаты труда, а вот производительность труда отражает только количественные показатели [39, с. 109]. Поэтому, когда анализируют производительность труда необходимо проводить оценку эффективности труда, так как от качественной системы управления трудом на предприятии зависят количественные показатели его деятельности (в частности, выручка, показатели рентабельности, производительности труда и др.). То есть эффективность труда на предприятии формируется за счёт правильно разработанной и внедренной системы управления персоналом, что в свою очередь позволяет сказать, что управление персоналом является одним из важных факторов роста производительности труда.

В рамках исследования следует рассмотреть роль управления персоналом как фактора роста производительности труда более подробно.

В первую очередь рассмотрим понятие «управление персоналом». На сегодняшний день нет единого мнения о понятии «управления персоналом» (приложение А). Так, существует два основных подхода к пониманию

сущности рассматриваемого понятия. Первый подход подразумевает, что под управлением персонала следует понимать систему методов и способов воздействия на персонал для его эффективной работы (В.Р. Веснин, М.И. Бухалков, В.М. Маслова). При втором подходе управление персоналом – целенаправленная деятельность (А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, А.И. Мясоедов).

Исследуя различные подходы в понимании сущности управления персоналом можно прийти к выводу, что в современных подходах выделяют два основных признака – это целенаправленная деятельность и система методов и способов воздействия на персонал.

Теперь же определим непосредственно роль и значение управления персоналом. По мнению В.Д. Бахаева и С.Н. Басовой. управление персоналом необходимо для «раскрытия и аккумуляирования кадрового потенциала каждого работника... удовлетворенности персонала от результатов выполненной работы и общественного признания своих достижений, а также внесения общего вклада в результаты труда организации» [5, с. 217].

То есть по мнению авторов, основным инструментом роста производительности труда должна стать заинтересованность персонала в высоких результатах своей работы, которая достигается посредством различных способов управления персоналом, которые будут рассмотрены ниже.

В.В. Коротницкая и Е.А. Сорочинская приходят к выводу, что для роста производительности труда необходимо «управлять всеми процессами на предприятии: планировать и координировать с учётом занятости, структуры кадров, оборудования, продукции и рынка сбыта» [28, с. 104].

Также авторы считают, что «в процессе управления производительностью важно сочетать мотивационное и техническое направления» [28, с. 104], то есть рационально использовать трудовые ресурсы и эффективно применять основные производственные фонды (обновлять

оборудование, проводить модернизацию, автоматизацию и т. п.), тем самым устраняя все три основные проблемы роста производительности труда.

Таким образом, можно прийти к выводу, что управление персоналом на предприятии играет важную роль в повышении производительности труда.

Чем эффективнее управление персоналом, тем выше результаты труда, а значит будет наблюдаться рост производительности труда.

Отсюда следует, что грамотно сформированная работа по управлению персоналом на предприятии позволяет достичь поставленных целей и задач, которые в современных рыночных условиях каждое предприятие ставит для успешного функционирования и поддержания своей конкурентоспособности в отрасли.

1.2 Способы воздействия на персонал: отечественный и зарубежный опыт

Управление персоналом на предприятии необходимо для роста производительности труда. Для того, чтобы получить максимально положительный результат от управленческой и производственной деятельности в организации необходимо знать, рационально внедрять, и реализовать инструменты управления персоналом. Известно, что управление персоналом возможно посредством различных способов и инструментов. Ниже рассмотрим основные подходы к управлению персоналом в организации.

Во-первых, это кадровая политика организации, которая включает в себя расстановку, подбор и отбор персонала; найм, перевод и увольнение кадров; обучение, повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала; оценка персонала [45, с. 1]. По мнению Г.Г. Вукович и А.В. Никитина в современных условиях под кадровой политикой следует понимать «совокупность принципов, методов, приёмов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную

систему управления персоналом, обеспечивающих преимущественное инновационное развитие организации и координации интересов работников и потребностей работников» [12, с. 36]. Таким образом, в кадровую политику предприятия на сегодняшний день должны быть включены такие «методы, приёмы и формы воздействия», которые будут формировать и развивать кадровый потенциал организации. Рассмотрим некоторые новые методы и приёмы воздействия на персонал по основным составляющим ниже.

«Подбор и отбор персонала. В процессе отбора осуществляется поиск персонала на определенные должности с учетом установленных требований социального института и вида деятельности. Отбор осуществляется на основе поиска, определения требований к различным должностям, видам деятельности, известных квалификаций человека, накопленного профессионального опыта, стажа и компетенции» [15, с. 115]. «Сегодня при найме и отборе персонала оцениваются не только классические свойства (навыки, опыт, старательность, знания), но и дополнительно проводится оценка других качеств претендента на должность (гибкость мышления, навык приспосабливаться к быстро меняющимся обстоятельства, возможность учиться новому). Инновационный подход к подбору и отбору персонала в организацию заключается в оценке потенциала кандидата на должность» [18, с. 92].

«Обучение персонала в организации представляет собой целенаправленное, организованное, планомерное и систематическое получение знаний, умений, навыков и способов общения под руководством преподавателей, наставников, специалистов и руководителей, имеющих большой опыт в той или иной сфере» [9, с. 56]. «Обучение выступает в роли незаменимой части системы управления персоналом и является связующим звеном между процессами организационного развития и работой по достижению стратегических целей, а также обучение призвано регулировать и совершенствовать подготовку персонала к решению предстоящих целей и задач» [43, с. 77]. Среди традиционных способов обучения можно назвать

обучение в высших учебных заведениях по специальности, необходимой для выполнения трудовых обязанностей (заочная форма обучения при направлении работника на обучения от предприятия); стажировка; наставничество. Перечисленные методы активно используются на российских предприятиях и их не собираются заменять на более эффективные новые способы, которые в свою очередь менее затратные. В таблице 4 рассмотрим некоторые новые способы обучения персонала в организациях.

Во-вторых, это оплата и стимулирование труда (формы оплаты труда; материальное и нематериальное стимулирование труда) [45, с. 1]. Не только за счёт правильной организации труда в организации достигаются её высокие результаты (рост выручки, минимизация затрат, увеличение рентабельности и финансовой устойчивости, повышение эффективности использования всех имеющихся в распоряжении организации ресурсов и др.), но и с помощью удовлетворения потребностей работников, а именно посредством оплаты труда и применения дополнительных стимулов к повышению эффективности выполнения работы персоналом. Охарактеризуем ниже данные способы управления персоналом.

Таблица 4 – Новые способы обучения персонала в организациях

Название	Суть
Коучинг	Коучинг – это технология мотивации, развитие и обучение персонала. Основная цель – направить сотрудника на достижение эффективных результатов деятельности и помочь самостоятельно принимать решения в проблемных ситуациях; способствовать достижению целей организации за счёт раскрытия внутреннего потенциала сотрудников [30, с. 28].
Геймификация	Под геймификацией понимается набор элементов, технологий и практик игр к различным сферам жизни и деятельности. Основная цель – это изменить поведение работника в зависимости от целей и задач бизнеса, [38, с. 281].
Дистанционное обучение	«Дистанционное обучение – это учебный процесс, где взаимодействие учащегося и преподавателя осуществляется через электронные каналы передачи и получения информации (Интернет, электронная почта), то есть без непосредственного контакта между ними. Цель – вовлечь учащихся в активную познавательную деятельность, направленную на достижение каждым учащимся определенных учебных целей – овладение определенной системой знаний и умений» [47, с. 53].

Оплата труда является главным и непосредственным стимулом для работы персонала [27, с. 989]. Заработная плата работника — это цена трудовых ресурсов. Она зависит в основном от количества и качества затраченного труда [16, с. 216]. В России принято различать две формы оплаты труда: сдельную и повременную. При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется по установленной расценке за каждую единицу выполненной работы или произведенной продукции. Повременная форма называется оплаты труда, при которой заработная плата начисляется работнику по установленной тарифной ставке или оплата за фактически затраченное на производство время [16, с. 224]. Эти формы оплаты труда являются традиционными, среди инновационных форм оплаты труда следует выделить следующие (таблица 5):

Таблица 5 – Инновационные формы оплаты труда [21, с. 150 – 151]

Форма оплаты труда	Определение
Система плавающих окладов	«Характеризуется тем, что в конце месяца каждый работник создает новую твёрдую часть оплаты труда (оклад) на следующий месяц. Размер оплаты труда увеличивается или уменьшается с каждым процентом увеличения или уменьшения производительности труда. Однако такая тесная зависимость от результата работы искажает социально-экономическое содержание должностных окладов» [21, с. 150]
Экспертная система оценки результатов работы	«Формируется экспертный совет, оценивающий вклад работы подразделения и отдельного сотрудника в результате труда. Каждый эксперт даёт оценку всем подразделениям и каждому сотруднику, а затем обобщаются все оценки для вывода и утверждения финальной оплаты труда» [21, с. 150]
Остаточная система оплаты труда	«Применение рекомендуется в крупных компаниях. В организации формируется специальный фонд, который состоит из средств, оставшихся после всех издержек организации. Далее этот фонд распределяется между работниками организации, следовательно, чем продуктивнее работа организации и лучше результаты хозяйственной деятельности, тем больший доход получит персонал организации» [21, с. 150]
Оплата труда с учётом коэффициента стоимости труда (КСТ)	«Общая оплата труда распределяется по КТС и отработанному времени. При положительной оценке деловых качеств работника или его результатов труда, КСТ возрастает до целого числа, при отрицательной – уменьшается. Раз в год КСТ могут быть пересмотрены по результатам оценки персонала» [21, с. 151]

Продолжение таблицы 5

Форма оплаты труда	Определение
Паевая система оплаты труда	«Увеличение оплаты труда происходит на основании увеличения принятой минимальной ставки согласно коэффициенту, который предусмотрен для каждой должности. Основу этой системы составляет шкала социальной справедливости» [21, с. 151]

«Стимулирование труда – целенаправленный, непрерывный процесс, влияющий на формирование мотивации персонала к реализации организационных целей через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов» [37, с. 33].

«Материальные стимулы – различные виды материальных благ, получаемых или выделяемых сотрудникам за их индивидуальный или коллективный вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и соблюдения необходимых правил поведения. К материальным стимулам относятся все виды денежных выплат (например, заработная плата, надбавки, премии и т. п.) и все виды материальных поощрений (например, путёвки на базу отдыха, медицинское обслуживание, питание, улучшение организационных или производственных условий)» [37, с. 34].

«Относительно нематериального стимулирования, то здесь следует отметить, что однозначного определения в литературе на сегодня нет. Тем не менее представим по мнению А.Я.Киванова, к возможным нематериальным стимулам, соответствующим социально обусловленным потребностям индивидов, он относит все моральные, морально-психологические, социальные и организационные ценности, имеющиеся в распоряжении управленческого звена» [25, с. 294]. «К нематериальным стимулам следует отнести, первая из них — это льготы, связанные с рабочим временем. К ним относятся меры по выплате надбавок за сверхурочную работу и гибкий график работы» [24, с. 180]. Здесь также можно добавить и использование дистанционной занятости в организациях. Необходимость использования данного способа в России проявилась в период сложной эпидемиологической

ситуации не только в стране, но и мире в целом, связанной с распространением эпидемии Covid-19. Данная ситуация потребовала от работодателей перевода большинства своих сотрудников на удалённую работу в целях снижения риска распространения эпидемии. Применение данного способа за рубежом уже давно практикуется. Так, опыт немецкой страховой компании Allianz Group и британской аудиторско-консалтинговой компании Ernst&Young показывает эффективность применения данного способа управления персоналом [1]. Виды дистанционной занятости в названных компаниях приведём в таблице 6.

Таблица 6 – Виды дистанционной занятости в зарубежных компаниях

Компания	Виды дистанционной занятости	Описание
Allianz Group	Постоянная удалённая работы	Официальный перевод работников на работу вне офиса компании с необходимостью появляться в офисе 1 раз в месяц
	Возможная удалённая работа	Работники получают возможность выполнять свои рабочие обязанности удалённо по каким-либо причинам
Ernst & Young	Неформальная дистанционная работа	Сотрудник имеет право задерживаться дома для работы (например, дожидаться корреспонденции). Желание работника воспользоваться такими условиями должно быть согласовано с руководителем
Ernst & Young	Формальная дистанционная работа	Заключается долговременная договоренность между работником и работодателем. В данном случае требуется формальная подача запроса о переводе на дистанционную работу и одобрение со стороны руководства. При такой форме занятости сотрудники имеют удалённый доступ к своему рабочему месту и регулярно встречаются со своим менеджером

«Помимо льгот, связанных с графиком работы, к нематериальным стимулам можно отнести и неденежные материальные поощрения (подарки на день рождения, сувениры, билеты в театр, подарки на рождение ребенка, кредиты по льготным схемам, скидки на приобретение продукции компании), общекорпоративные мероприятия, не связанные непосредственно с работой (корпоративные праздники, выезды за город, экскурсии, централизованные

обеда и вечеринки), «вознаграждения – признательности» (похвала сотрудникам за их работу), поощрения за изменение статуса сотрудника (повышение в должности, обучение за счет компании, приглашение выступить с докладом или лекцией перед сотрудниками), поощрения за изменением места работы (переезд рабочего места, выделение отдельного кабинета, прием на работу секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования; предоставление сотруднику служебного автомобиля)» [24, с. 180].

«В-третьих, это социально-психологические аспекты управления персоналом. К социально-психологическим методам относятся использование в процессе управления персоналом неформальных факторов, социальных интересов работников и акцентирование внимания наличных качествах сотрудников. Три основных приема, используемых в данной категории методов, является внушение, похвала и порицание, а также командование и контроль» [22, с. 14]. Рассмотрим каждый из этих приёмов.

Под внушением подразумевается психологическое воздействие на сотрудника и состоит из аргументации и логического убеждения.

Похвала и осуждение – психологические приёмы воздействия на персонал путём оценивания результатов труда работника.

«Приказы-требование руководителя немедленно и безоговорочно выполнять указания сотрудника, не оставляя времени на обсуждение и возможность конфликта, оказывает определенное психологическое воздействие на сотрудника» [22, с. 15].

Среди социально-психологических методов управления персоналом основными методами определения потребностей сотрудников являются интервью, анкетирование и социометрия. Изучение потребностей работников позволит наиболее эффективно использовать тот или иной социально-психологический приём воздействия на сотрудника или группу сотрудников, что в итоге позитивно скажется на результатах организации.

«Инструментами формирования благоприятной социально-психологической среды в организации являются такие, как: определение и коррекция негативных психологических факторов; управление конфликтами; корпоративная культура компании; социально-психологическая подготовка менеджеров и руководителей; маркетинговые и социально-психологические исследования рабочего персонала; внутренний маркетинг персонала» [44, с. 21].

«Одним из новых социально-психологических способов управления человеческими ресурсами с использованием цифровых технологий — это разработка и внедрение корпоративного портала в организации. Корпоративный портал отдела управления персоналом организации — это внутренняя домашняя страница отдела, на которой сотрудники компании имеют открытый доступ к информации о себе и обо всех внутренних операциях организации. По мнению К.О.Ансаровой, такие порталы эффективны для внутренней работы организации и являются самыми быстрыми, надежными и доверенными. Это понятный и правильный способ отслеживать и поддерживать некоторые процессы организации» [2, с. 55].

Ещё одним социально-психологическим способом управления персоналом является прозрачность- основа корпоративной культуры. Этот метод активно используется в компании Google. Другими словами, этот метод предполагает, что новый сотрудник (например, инженер) имеет доступ ко всей кодовой базе продуктов компании. Такая открытость компании по отношению к новым сотрудникам вызывает у них чувство доверия к компании. Это доверие привлекает сотрудников и создает положительный имидж компании, что, в свою очередь, положительно сказывается на производительности и мотивации сотрудников. [22, с. 15].

Существует много различных способов управления персоналом в организации в современных условиях. Выше были выделены новые способы воздействия на рост эффективности персонала, что, несомненно, влияет и на повышение производительности труда.

Выводы по первой главе: производительность труда – это количественный показатель, который показывает качество работы персонала. Данный показатель может быть рассчитан как для организации в целом, так и для отдельных структурных подразделений.

Рассматривая сущность производительности труда и управления персоналом, было установлено, что они взаимосвязаны между собой. Так от правильно подобранных инструментов управления персоналом в организации повышается и показатель производительности труда, что в целом свидетельствует об эффективности работы организации. Поэтому, чтобы достичь высоких результатов важно вовремя проводить оценку применяемых инструментов управления персоналом на эффективность и осуществлять их корректировку в случае необходимости.

2 Анализ и оценка деятельности ООО «ТМК-ИНОКС» в области управления персоналом

2.1 Экономико-социальная характеристика ООО «ТМК-ИНОКС»

ООО "ТМК-ИНОКС" - производственная компания, располагающая высоко технологичным оборудованием для выпуска высокоточных труб из нержавеющей стали и сплавов с контролируемой наноструктурой и улучшенными свойствами для удовлетворения текущих и будущих промышленных требований.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности: частная. Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «ТМК-ИНОКС». Краткое наименование предприятия: ООО «ТМК-ИНОКС».

ООО «ТМК-ИНОКС» находится в Свердловской области, в городе Каменск-Уральском на территории одного из крупнейших трубных заводов России – ПАО «Синарский трубный завод». ООО «ТМК-ИНОКС» основано в декабре 2009 года на базе трубоволоочильного цеха №3 ОАО «СинТЗ». Владельцами предприятия являются: ПАО «СинТЗ» (99%) и ПАО «ТМК» (1%).

Основной вид деятельности предприятия – производство стальных труб, полых профилей. Виды предлагаемой продукции компанией:

- бесшовные холоднодеформированные нержавеющие трубы диаметром до 102 мм;
- бесшовные горячедеформированные нержавеющие трубы диаметром до 273 мм;
- сварные нержавеющие трубы диаметром до 114 мм.

ООО «ТМК-ИНОКС» производит продукцию в соответствии с международными стандартами DIN EN, ASTM, российскими стандартами и

техническими условиями. Продукция предприятия поставляется как на рынок России, так и в страны дальнего и ближнего зарубежья.

Основными потребителями продукции ООО «ТМК-ИНОКС» являются предприятия: энергетического машиностроения, атомной промышленности, предприятий химического и нефтяного машиностроения, а также предприятия оборонного и общего машиностроения.

Сферы применения выпускаемой продукции ООО «ТМК-ИНОКС» являются:

- нефтедобыча;
- специальное машиностроение;
- энергетический комплекс;
- авиакосмическая промышленность.

Миссией ООО «ТМК-ИНОКС» является: быть «Достойным глобальным поставщиком эффективных решений для потребителей стальных труб».

Ключевыми целями новой Стратегии предприятия являются:

- повышение эффективности бизнеса и оставаться одним из глобальных лидеров среди трубных компаний по финансовым показателям;
- укрепление позиций в качестве ведущего поставщика на мировом рынке ОСТГ, ключевого поставщика трубной продукции для российской нефтегазовой отрасли и одного из лидирующих производителей труб ОСТГ в США.

К конкурентным преимуществам ООО «ТМК-ИНОКС» следует отнести:

- прочность;
- высокая износостойкость;
- пластичность;
- устойчивость к агрессивным средам;
- стойкость к коррозии;

- увеличение производительности производства на 30% в сравнении со стандартным технологическим процессом.

Основными стратегическими приоритетами для предприятия стали:

- повышение финансовой эффективности;
- развитие системы продаж и использование глобального масштаба;
- наращивание лидерства в ключевых сегментах и выходить на новые рынки и занимать новые ниши;
- снижение затрат за счет вертикальной интеграции и развития продуктовых сервисных линий;
- фокус на инновациях и цифровой трансформации;
- достижение операционного совершенства.

Итак, ООО «ТМК-ИНОКС» предприятие, функционирующее на металлургическом рынке.

Для более полной характеристики ООО «ТМК-ИНОКС» проанализируем динамику социально-трудовых показателей работы предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Динамика социально-трудовых показателей работы предприятия ООО «ТМК-ИНОКС» за 2020 – 2022 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %	
					2021 к 2020	2022 к 2021
Товарная продукция	тыс. т	4 984	4 925	4 688	98,82	95,19
Реализованная продукция	тыс. т	4 103	4 197	4 150	102,29	98,88
Фонд заработной платы, всего:	тыс. руб.	271 551	305 035	338 290	112,33	110,90
РСС ППП	тыс. руб.	62 462	70 146	77 800	112,34	110,91
Рабочие	тыс. руб.	209 089	234 889	260 490	112,34	110,90
Среднесписочная численность, всего в том числе:	чел.	621	690	745	111,11	107,97

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	Ед. изм.	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %	
					2021 к 2020	2022 к 2021
РСС	чел.	143	150	156	104,90	104,00
рабочие	чел.	478	540	589	112,97	109,07
Среднемесячная заработная плата в том числе:						
РСС	руб.	36 396	38 972	41 561	107,10	106,63
рабочие	руб.	36 452	36 245	36 858	99,44	101,67
Доля рабочих в общей численности работников	%	76,97	78,26	79,06	101,67	101,02
Среднее количество рабочих дней на одного сотрудника в год.	дней	123,75	124,50	123,75	100,61	99,40
Среднее время рабочего дня	часов	7,59	7,55	7,58	99,47	100,40
Среднечасовая выработка продукции	тыс. т	0,01	0,01	0,01	87,41	87,45
Среднегодовая выработка на одного работающего	тыс. т	802,52	713,74	629,23	88,94	88,16

Данные таблицы позволяют сделать вывод, что объем товарной продукции, который был произведен в анализируемый период, сокращается на 1,18% за 2021 год и на 4,81% за 2022 год. При этом объемы реализуемой продукции за 2021 год имели положительную динамику (+2,29%), но уже за 2022 год сократилась на 1,12%.

Фонд заработной платы ООО «ТМК-ИНОКС» за рассматриваемый период увеличивается на 12,33% за 2021 год по сравнению с аналогичным предыдущим периодом и на 10,90% за 2022 год по сравнению с аналогичным предыдущим периодом. Среднемесячная заработная плата повышается на 1,11% и на 2,71% соответственно. Причиной роста фонда заработной платы можно связать с увеличением численности списочной численности персонала на 11,11% и на 7,97% соответственно.

Среднечасовая выработка продукции на предприятии сократилась на 12,59% и на 12,55% соответственно. Среднегодовая выработка на 1 работающего сократилась на 11,06% и на 11,84% соответственно. Данная

тенденция связана с уменьшением объемов производимой продукции и увеличением количества численности рабочих.

Итак, по данным следует вывод, что рост фонда заработной платы, в частности увеличение среднемесячной заработной платы, не оказал положительного эффекта на производительность труда. Однако, причиной такого снижения можно назвать рост численности персонала с одновременным снижением производства продукции. Поэтому далее необходимо более подробно установить взаимосвязь производительности труда и оплаты труда и определить воздействие второго показателя на первый.

Персонал на предприятии является неотъемлемой частью, помогающей стабильно функционировать на выбранном рынке или даже нескольких рынках. Поэтому так важно проводить оценку кадрового состава предприятия. В таблице 8 проанализируем динамику и структуру личного состава работников ООО «ТМК-ИНОКС» по различным критериям.

Таблица 8 – Динамика и структура личного состава работников ООО «ТМК-ИНОКС» 2020– 2022 гг. по различным критериям

Наименование	2020 год		2021 год		2022 год		Абсол. откл., +/-	
	чел.	удел. вес, %	чел.	удел. вес, %	чел.	удел. вес, %	2021 к 2020	2022 к 2021
Категории персонала								
РСС	69	10,65	71	9,75	75	9,88	2	4
Рабочие	498	76,85	576	79,12	603	79,45	78	27
Администрация	45	6,94	45	6,18	45	5,93	0	0
Обслуживающий персонал	36	5,56	36	4,95	36	4,74	0	0
Половой признак								
Мужчины	394	60,80	428	58,79	451	59,42	34	23
Женщины	254	39,20	300	41,21	308	40,58	46	8
Уровень образования								
Высшее профессиональное образование	154	23,77	173	23,76	175	23,06	19	2

Продолжение таблицы 8

Наименование показателя	2020 год		2021 год		2022 год		Абсол. откл., +/-	
	чел.	удел. вес, %	чел.	удел. вес, %		чел.	удел. вес, %	чел.
Среднее профессиональное образование	296	45,68	337	46,29	342	45,06	41	5
Начальное профессиональное образование	182	28,09	201	27,61	228	30,04	19	27
Основное общее образование	16	2,47	17	2,34	14	1,84	1	-3
Уровень квалификации								
Высшая категория / Высококвалифицированные	98	15,12	100	13,74	101	13,31	2	1
I категория / Квалифицированные	137	21,14	145	19,92	152	20,03	8	7
II категория / Малоквалифицированные	268	41,36	276	37,91	283	37,29	8	7
Без категории / Неквалифицированные	145	22,38	207	28,43	223	29,38	62	16
Стаж работы на предприятии								
Меньше 5 лет	85	13,12	96	13,19	105	13,83	11	9
От 5 лет до 10 лет	128	19,75	132	18,13	134	17,65	4	2
От 10 лет до 20 лет	206	31,79	244	33,52	253	33,33	38	9
Больше 20 лет	229	35,34	256	35,16	267	35,18	27	11
Возрастной признак								
18-25 лет	64	9,88	68	9,34	73	9,62	4	5
26-35 лет	79	12,19	89	12,23	94	12,38	10	5
36-45 лет	168	25,93	181	24,86	182	23,98	13	1
46-55 лет	173	26,70	192	26,37	198	26,09	19	6
свыше 55 лет	164	25,31	198	27,20	212	27,93	34	14
Общая численность работников	648	100,0	728	100,0	759	100,0	80	31

В структуре персонала преобладают рабочие, их удельный вес в общей численности персонала равен почти 80%. По половому признаку в общей численности персонала преобладают работники мужского пола – почти 60%.

Наибольшее количество работников на предприятии имеют среднее профессиональное образование (45%) и начальное профессиональное образование (30%). 23% работников имеют высшее профессиональное образование и менее 2% работников имеют основное общее образование. Кроме того, важно обратить внимание, что наблюдается рост работников, которые имеют профессиональное образование, тогда как количество работников, имеющих основное общее образование, сокращается.

Оценивая уровень квалификации у работников предприятия, стоит обратить внимание, что количество работников, которые не имеют категории среди руководителей и специалистов, а также неквалифицированные рабочие, за анализируемый период увеличивается на 78 чел. В результате этого удельный вес таких работников повышается до 29,38%. Однако, несмотря на рост данных работников, наибольший удельный вес в общей численности персонала имеют работники со II категорией или малоквалифицированные сотрудники. Работники с высшей категорией занимают только 13% от общей численности персонала и 20% приходится на работников с I категорией квалификации.

Стаж работы у работников предприятия в большей степени более 5 лет. Работники, которые имеют стаж работы менее 5 лет, составляют только 13%. При этом работники в возрасте от 18 лет до 35 лет составляют не более 22% от общей численности персонала, поэтому можно с уверенностью сказать, что стаж работы менее 5 лет имеют работники моложе 35 лет.

Итак, в структуре численности персонала преобладают работники мужского пола, несомненно, имеющие рабочую профессию, а также старше 35 лет и обладающие средним или начальным профессиональным образованием, трудящиеся в сфере производства более 5 лет.

Теперь же проанализируем показатели, характеризующие движение работников на предприятии (таблица 9).

Таблица 9 – Движение работников на предприятии ООО «ТМК-ИНОКС» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Абсол. откл., +/-	
				2021 к 2020	2022 к 2021
Численность персонала на начало отчетного периода, чел.	594	652	731	58	79
Численность персонала на конец отчетного периода, чел.	648	728	759	80	31
Среднесписочная численность персонала, чел.	621	690	745	69	55
Количество вновь принятых работников за отчетный период, чел.	191	235	196	44	-39
Количество увольнений за отчетный период, всего, чел. В том числе:	137	159	168	22	9
Уволенных по собственному желанию	91	106	110	15	4
Из-за нарушения трудовой дисциплины	13	18	15	5	-3
Коэффициент оборота по приему, %	30,76	34,06	26,31	3,30	-7,75
Коэффициент оборота по увольнению, %	22,06	23,04	22,55	0,98	-0,49
Коэффициент общего оборота, %	52,82	57,10	48,86	4,28	-8,24
Коэффициент текучести рабочей силы, %	16,75	17,97	16,78	1,22	-1,19

Количество принятых работников за 2021 год выросло на 44 чел., за 2022 год сократилось на 39 чел. В результате коэффициент оборота по приему имел тенденцию к росту на 3,30% за 2021 год и составил 34,06%, но уже за 2022 год значение показателя сократилось на 7,75% и составило 26,31%.

Количество уволенных работников в 2020 - 2022 гг. выросло на 31 чел. и в 2022 году составило 168 чел. Так, коэффициент оборота по увольнению составил 23,04% за 2021 год и 22,55% за 2022 год.

Коэффициент общего оборота имел тенденцию роста за 2021 год на 4,28% и снижения за 2022 год на 8,24%.

В результате данных движений уровень текучести кадров не сильно изменялся, и в настоящее время значение находится чуть выше нормы для промышленного предприятия (12-15% нормативное значение).

Итак, анализ движения работников позволяет отметить, что рост численности новых сотрудников приходится в основном на 2021 год (235 чел.), в 2022 году количество принятых сотрудников составляет 196 чел., что меньше по сравнению с предыдущим периодом на 39 чел. А вот количество уволенных сотрудников с каждым периодом увеличивается, так с 137 чел. в 2020 году до 168 чел. в 2022 году. Поэтому и уровень текучести кадров увеличивается, хотя пока и находится в пределах нормы. Ниже мы предлагаем рассмотреть структуру причин ухода работников с предприятия (рисунок 1).

Наибольшую долю среди причин ухода занимают неблагоприятный климат в коллективе, в том числе непосредственно с руководством (30,64%). Среди остальных причин выделяются такие, как уровень заработной платы низкий (27,09%), состояние здоровья (15,20%), иные причины (12,81%), уход на пенсию (9,03%), нарушение трудовой дисциплины (5,23%).

Вместе с тем за рассматриваемый период наблюдается увеличение числа причин ухода работников среди таких, как низкий уровень заработной платы, уход к конкурентам; неблагоприятный климат в коллективе; по состоянию здоровья. Первая причина напрямую связана с производительностью труда, поэтому уход по данной причине свидетельствует о проблеме в области управления персоналом и тем самым замедлением темпов роста эффективности труда на предприятии.

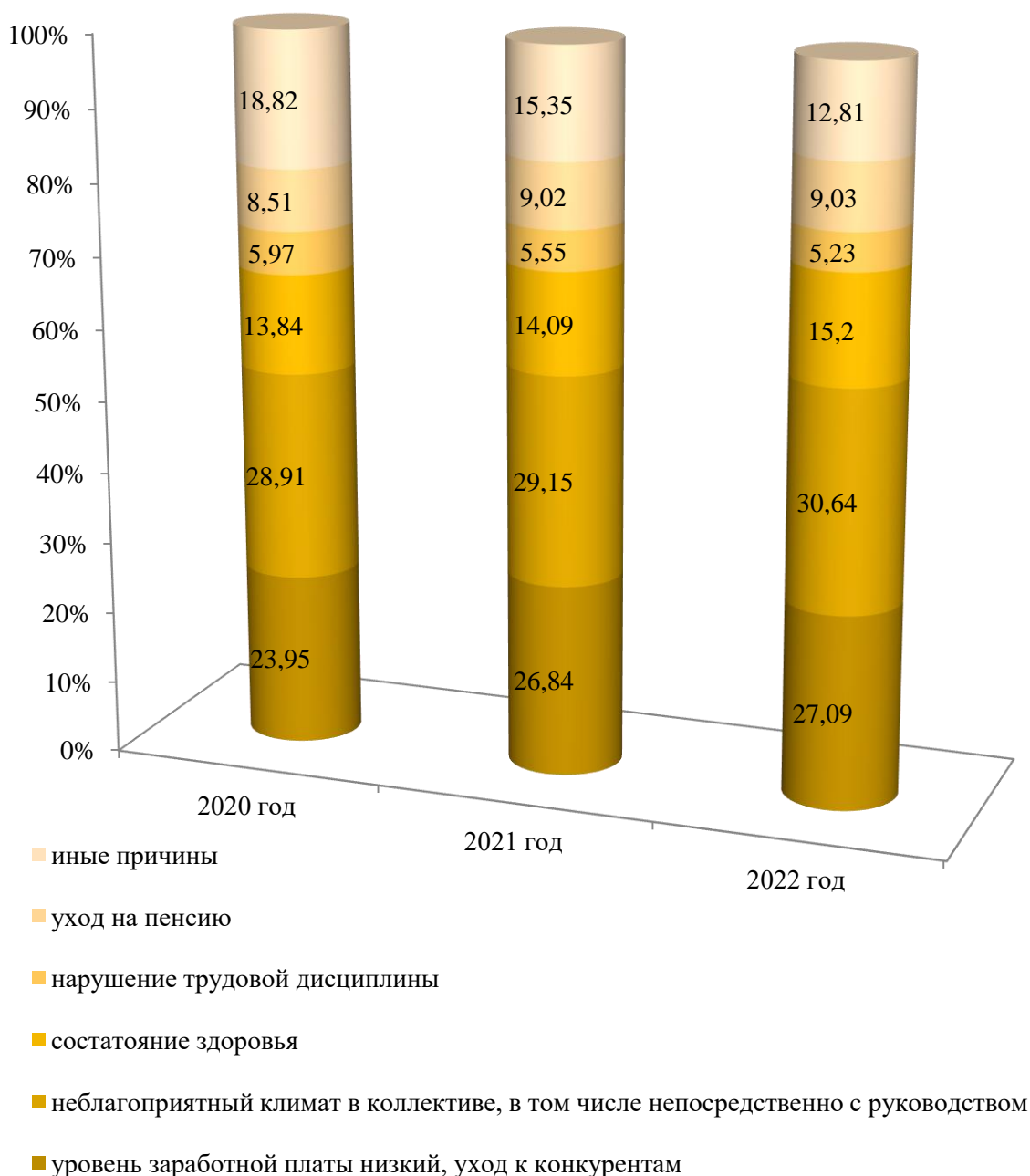


Рисунок 1 – Структура причин ухода работников с ООО «ТМК-ИНОКС», %

Данные анализа показывают, что низкий уровень оплаты труда на предприятии стоит на втором месте, в списке причин ухода работников с предприятия. Так, если сравнивать среднемесячную заработную плату работников ООО «ТМК-ИНОКС» со средним уровнем заработной платы в г. Каменск-Уральском в сфере производства, то можно видеть, что средняя

заработная плата работников предприятия существенно ниже среднерыночной (рисунок 2).

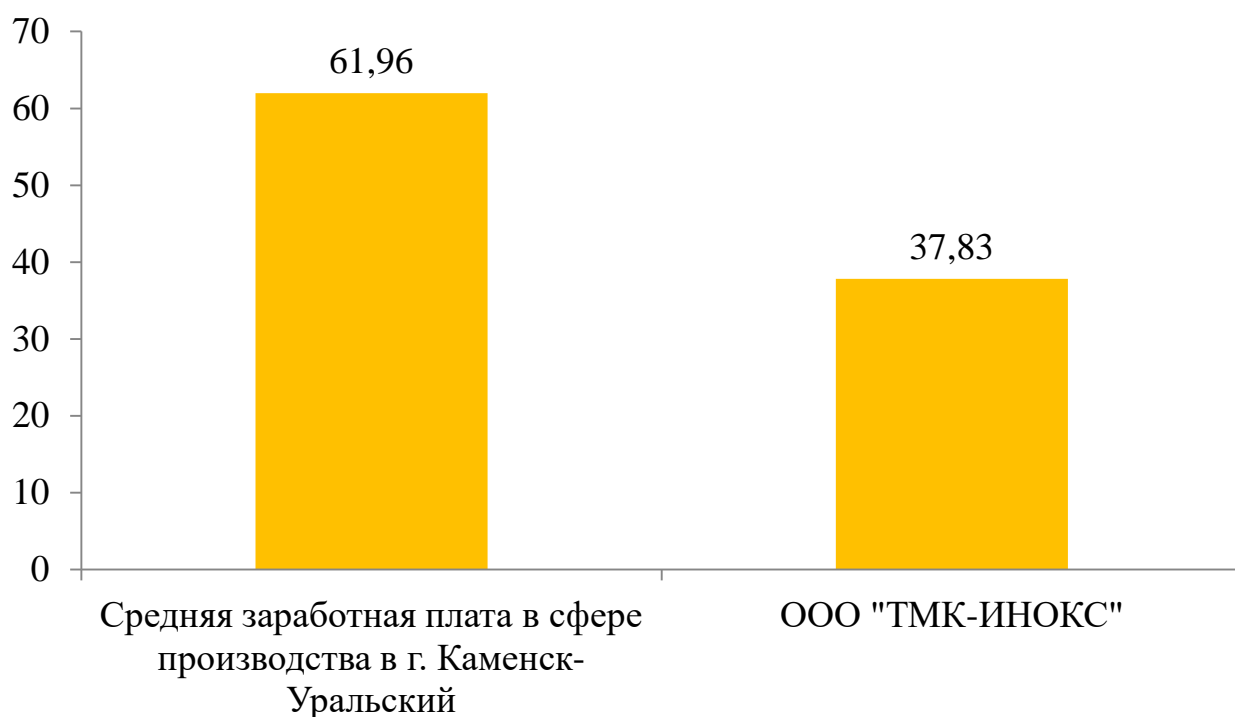


Рисунок 2 – Сравнение средней заработной платы в сфере производства в г. Каменск-Уральском и в ООО «ТМК-ИНОКС» в 2022 г., тыс. руб.

Таким образом, согласно проведенному анализу состава, структуры и движения работников ООО «ТМК-ИНОКС» можно сделать вывод, что рост численности работников на предприятии был вызван производственной необходимостью. Однако, реализация данной производственной необходимости скорее принесла вред эффективной работе предприятия, чем пользу. Низкая оплата труда на предприятии, в сравнении с другими производственными предприятиями г. Каменск-Уральский, может рассматриваться как показатель низкой вовлеченности работников предприятия в производственный процесс и основной причиной увольнения. Кроме низкой оплаты следует обратить внимание на отсутствие доверительных отношений между руководством и рабочими. Третье место по

значимости занимает причина ухудшения здоровья, и наблюдается процентный рост данного фактора. На основании полученных результатов следует, что на предприятии необходим комплекс мер по повышению производительности труда: доработка системы оплаты труда и повышение корпоративной культуры.

2.2 Оценка управления персоналом ООО «ТМК-ИНОКС» и ее взаимосвязь с производительностью труда

Система управления персоналом в ООО «ТМК-ИНОКС» включает в себя различные направления: отбор; кадровое планирование; набор сотрудников; определение существующей потребности в найме работников; найм и адаптация работников, их обучение; карьерный рост; оценка; мотивация сотрудников.

Одним из основных элементов системы управления персоналом на любом из предприятий является система оплаты труда работников. В ООО «ТМК-ИНОКС» выработана достаточно эффективная система оплаты труда, которая включает в себя помимо оклада (тарифной части) и компенсационных выплат, которые предусмотрены трудовым законодательством, и ряд стимулирующих выплат по различным направлениям. Так оплата труда работников ООО «ТМК-ИНОКС» складывается из окладной части (тарифной части) (размер устанавливается в зависимости от занимаемой должности), к данной части действуют компенсационные выплаты, среди которых оплата за работу выполняемую сверхурочно, оплата в выходные и нерабочие праздничные дни, дополнительные выплаты за вредные условия труда, доплата за совмещение должностей (профессий). И немаловажной частью оплаты труда работников предприятия являются стимулирующие выплаты, которые включают в себя премии за результаты работы, размер которых установлен в Положении об оплате труда и зависит от многих факторов (качества, выполнения плана и т. п.). Кроме того, есть ежегодная выплата,

которая выплачивается работникам предприятия за выслугу лет, размер выплаты составляет в зависимости от лет, сколько работник проработал на предприятии.

Помимо оплаты труда работников, не менее важным является совокупность методов и приемов, направленных на обеспечение благоприятного социально-психологического климата внутри организации, среди которых можно назвать следующие:

- оказание материальной помощи работникам предприятия;
- выплаты молодым работникам при заключении брака и рождении ребенка;
- ритуальные услуги по погребению работников предприятия;
- выплата вознаграждения работника: проработавшим 25 и 50 лет, при присвоении звания «заслуженный ветеран», награждаемым ведомственными наградами;
- вознаграждение при увольнении в связи с выходом на пенсию;
- предоставление ссуд.

Одним из направлений системы управления персоналом является программа обучения, подготовки и переподготовки кадров. Так, предприятием реализуется несколько программ в данном направлении:

- направление работников на обучение в образовательные учреждения за счет средств предприятия. При этом направление на обучение происходит на конкурсной основе и тех работников, которые проработали на предприятии не менее 1 года;
- прикрепление к молодым работникам наставников для обучения их эффективным приемам труда, помощи овладению профессий, повышению квалификационного и профессионального уровня, знакомству с традициями коллектива.

Одним из основных направлений развития персонала на предприятии является работа с молодыми специалистами. Основные виды работ на предприятии в данном направлении являются:

- присвоение статуса молодого специалиста: присваивается работникам до 35 лет, при определенных условиях;
- работодатель обязан включать молодых специалистов в кадровый резерв, обеспечивать прохождение стажировки и прикрепления наставника, повышения квалификации, дать возможность развития деловой карьеры, а также творческого и инновационного потенциала;
- присвоение статуса молодого специалиста дает такому работнику такие компенсации и гарантии, как ежемесячные дополнительные выплаты.

Таким образом, предприятие реализует ряд мер по закреплению молодых специалистов у себя, в результате чего им были разработаны гарантии и компенсации, а также предусмотрена система наставничества с целью лучшей адаптации сотрудников на предприятии и повышения профессиональных знаний и умений.

Исходя из вышеизложенного, система управления персоналом включает в себя все элементы, которые были обозначены в современном менеджменте. При этом основными элементами в системе управления персоналом в ООО «ТМК-ИНОКС» стали система оплаты труда, система подготовки и переподготовки кадров, система развития персоналом, система социального обеспечения работников предприятия. Для выявления и определения целей воздействия проведем оценку удовлетворенности трудом как одного из показателей социально-экономической эффективности управления персоналом на предприятии. В рамках данного исследования было использовано пятнадцать характеристик, удовлетворенность каждой из которых, опрашиваемыми оценивалась по десяти балльной шкале. Результаты можно увидеть на рисунке 3. На рисунке представлены средние значения, полученные по каждой характеристике в динамике за 2020 – 2022 гг. По

рисунку мы можем видеть, что в целом профиль средних оценок расширился за последние годы и удовлетворенность работников многими аспектами своей работы возросла.

Однако, такие факторы, как психологическая атмосфера в коллективе и взаимоотношения между администрацией и сотрудниками, понижают уровень удовлетворенности. По четырем аспектам труда (оплата труда, система поощрений и вознаграждений; график работы, отдыха и отпусков; организация питания на работе; социальная поддержка работников и членов их семей; наличие (состояние) помещений для быта) уровень удовлетворенности остается неизменным. При этом важно обратить внимание, что оценка по данным четырем аспектам свыше 7 баллов, что свидетельствует о достаточно высокой оценке со стороны работников предприятия.



Рисунок 3 – Результаты исследования удовлетворенности различными аспектами труда работников ООО «ТМК-ИНОКС» за 2020 – 2022 гг.

Ниже проведем анализ производительности труда с целью определения эффективности управления персоналом ООО «ТМК-ИНОКС».

Производительность труда является важным экономическим показателем, его анализ в динамике позволяет определить общую эффективность работы предприятия. В рамках настоящей же работы проведем анализ производительности труда для определения ее взаимосвязи с оплатой труда. Для этого в первую очередь осуществим факторный анализ производительности труда с целью выявления воздействующих на данный показатель факторов. В таблице 10 представим данные для факторного анализа производительности труда ООО «ТМК-ИНОКС».

Таблица 10 – Данные для факторного анализа производительности труда ООО «ТМК-ИНОКС» в 2020 – 2022 гг.

Наименование	2020 год	2021 год	2022 год	Абсол. откл., +/-	
				2021 к 2020	2022 к 2021
Объем производства продукции, тыс. руб.	5 481 984	5 417 280	5 156 566	-64 704	-26 0714
Среднесписочная численность, всего, чел.	621	690	745	69	55
Рабочие, чел.	480	540	589	60	49
Удельный вес рабочих в общей численности персонала, %	77,29	78,26	79,06	0,97	0,80
Отработано дней одним рабочим за год	124	125	124	1	-1
Среднее время рабочего дня, ч	7,59	7,55	7,58	-0,04	0,03
Общее отработанное времени					
Все рабочие за год, чел-ч	448 967,48	507 586,50	552 496,73	58 619,03	44 910,23
Один рабочий, чел-ч	939,26	939,98	938,03	0,71	-1,95

Продолжение таблицы 10

Среднегодовая выработка, тыс. руб.					
Одного работающего	8 827,67	7 851,13	6 921,57	-976,54	-929,57
Одного рабочего	11 468,59	10 032,00	8 754,78	-1 436,59	-1 277,22
Среднедневная выработка рабочего, тыс. руб.	92,68	80,58	70,75	-12,10	-9,83
Среднечасовая выработка рабочего, тыс. руб.	12,21	10,67	9,33	-1,54	-1,34

Теперь же произведем расчет влияния факторов на производительность труда.

Изменение производительности труда за счет изменения удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия:

$$2021 \text{ год: } \Delta ГВ_{уд} = \Delta УД * Д_{2020} * П_{2020} * ЧВ_{2020} = 0,01 * 124 * 7,59 * 12,21 = 147,74 \text{ тыс. руб.}$$

$$2022 \text{ год: } \Delta ГВ_{уд} = \Delta УД * Д_{2021} * П_{2021} * ЧВ_{2021} = 0,01 * 125 * 7,55 * 10,67 = 80,21 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение производительности труда за счет изменения количества отработанных дней одним рабочим за год:

$$2021 \text{ год: } \Delta ГВ_{д} = П_{2020} * \Delta Д * УД_{2021} * ЧВ_{2020} = 0,78 * 1 * 7,59 * 12,21 = 54,40 \text{ тыс. руб.}$$

$$2022 \text{ год: } \Delta ГВ_{д} = \Delta Д * УД_{2022} * ЧВ_{2021} * П_{2021} = 0,79 * (-1) * 7,55 * 10,67 = -47,78 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение производительности труда в связи с изменением продолжительности рабочего дня:

$$2021 \text{ год: } \Delta ГВ_{п} = УД_{2021} * Д_{2021} * \Delta П * ЧВ_{2020} = 0,78 * 125 * (-0,04) * 12,21 = -47,59 \text{ тыс. руб.}$$

$$2022 \text{ год: } \Delta ГВ_{п} = УД_{2022} * Д_{2022} * \Delta П * ЧВ_{2021} = 0,79 * 124 * 0,03 * 10,67 = 31,33 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение продолжительности труда за счет изменения среднечасовой выработки рабочих:

2021 год: $\Delta ГВ_{чв} = УД_{2021} * Д_{2021} * П_{2021} * \Delta ЧВ = 0,78 * 125 * 7,55 * (-1,54)$
= -1 131,09 тыс. руб.

2022 год: $\Delta ГВ_{чв} = УД_{2022} * Д_{2022} * П_{2022} * \Delta ЧВ = 0,79 * 124 * 7,58 * (-1,34)$
= -993,32 тыс. руб.

Итоговое влияние факторов:

2021 год: $147,74 + 54,40 - 47,59 - 1\ 131,09 = -976,54$ тыс. руб.

2022 год: $80,21 - 47,78 + 31,33 - 993,32 = -929,57$ тыс. руб.

Таким образом, осуществив факторный анализ можно заключить, что среднегодовая выработка работника предприятия в 2021 году изменилась по сравнению с 2020 годом на -976,54 тыс. руб., а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на -929,57 тыс. руб., идет уменьшение отрицательной тенденции.

Снижение выработки и в 2021 и в 2022 годах связано с таким фактором как среднечасовая выработка, а именно ее уменьшение при численном увеличении числа рабочих. В 2021 году на снижение повлиял также фактор изменения продолжительности рабочего дня. В 2022 году на снижение производительности труда повлияли такие факторы, как рост удельного веса рабочих и снижение количества отработанных дней одним рабочим.

Производительность труда во многом связано с оплатой труда, поэтому ниже проанализируем динамику оплаты труда ООО «ТМК-ИНОКС» и определим, насколько эффективно соотношение данных показателей.

Оплата труда в ООО «ТМК-ИНОКС» определяется в соответствии с нормами труда и «Положением о системе оплаты труда». Величина индивидуальной заработной платы максимальными размерами не ограничивается. Месячная оплата труда работника, отработавшего полностью на этот период норму рабочего времени и выполнившего свои трудовые обязанности, не может быть ниже 1,7 прожиточных минимумов для трудоспособного населения Свердловской области.

Для работника, отработавшего полностью норму рабочего времени, но не выполнившего полностью свои трудовые обязанности, месячная оплата

труда не может быть ниже прожиточного минимума для трудоспособного населения Свердловской области.

Указанные нормы сохраняются и в случае переходов или перерывов в работе на условиях неполного рабочего времени по инициативе работодателя по причинам, не зависящим от работодателя и работника.

Отдельным высококвалифицированным работникам, занятым на особо важных и ответственных работах, устанавливаются надбавки за профессиональное мастерство.

Оплата труда работников предприятия производится исходя из тарифных ставок, окладов согласно приложению 1 «Положения о системе оплаты труда». Оплата труда работников во сверхурочное время оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере. Работникам за работу в ночное время производится доплата в размере 40% от часовой тарифной ставки (оклада) за каждый час выполняемой работы. Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, производится доплата к часовой тарифной ставке (должностному окладу) в соответствии с «Порядком установления доплат персоналу ООО «ТМК-ИНОКС», занятому на работах с вредными и (или) опасными условиями труда по результатам специальной оценки условий труда на рабочих местах». На предприятии предусмотрены доплаты (за руководство бригадой, за работу в газозащитной аппаратуре, за подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, за особый режим работы) и надбавки (за профессиональное мастерство).

Анализ оплаты труда персонала ООО «ТМК-ИНОКС» начнем с анализа состава и структуры фонда заработной платы работников предприятия (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ состава и структуры фонда заработной платы работников ООО «ТМК-ИНОКС» в 2020 – 2022 гг.

Наименование	2020 год		2021 год		2022 год	
	тыс. руб.	удел. вес, %	тыс. руб.	удел. вес, %	тыс. руб.	удел. вес, %
Фонд заработной платы, всего	271 551	100,00	305 035	100,00	338 865	100,00
в том числе:						
Выплаты по тарифным ставкам, окладам	150 461	55,41	167 678	54,97	183 759	54,23
Выплаты компенсирующего характера, связанные с условием труда	73 763	27,16	85 501	28,03	97 394	28,74
Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом дня (сверхурочные, работа выходные и праздничные)	22 567	8,31	25 165	8,25	27 571	8,14
Выплаты за неотработанное время (больничный, отпуск)	24 760	9,12	26 691	8,75	30 142	8,89

Данные таблицы позволяют сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре фонда заработной платы ООО «ТМК-ИНОКС» занимают выплаты по тарифным ставкам, окладам. Тем не менее динамика свидетельствует о снижении данного элемента в структуре фонда заработной платы с 55,41% до 54,23%. Наблюдается рост веса выплат компенсирующего характера, связанных с условиями труда – с 27,16% до 28,74%. Постепенно снижается удельный вес и выплат компенсирующего характера, связанных с режимом дня (с 8,31% до 8,14%), а также выплат за неотработанное время (с 9,12% до 8,89%).

Далее следует осуществить факторный анализ фонда заработной платы работников ООО «ТМК-ИНОКС» (таблица 12).

Таблица 12 – Данные для факторного анализ фонда заработной платы ООО «ТМК-ИНОКС» в 2020 – 2022 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Абс. Откл., +/-	
				2021 к 2020	2022 к 2021
Среднесписочная численность работников, чел. (ЧР)	617	685	745	68	60
Всего отработанных дней одним работником за год, дней (Д)	124	125	124	1	-1
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,57	7,55	7,59	-0,02	0,04
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	271 551	305 035	338 290	33 484	332 55
Средняя заработная плата одного работника, руб.	36,44	36,84	37,84	0,40	1,00
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	437,28	442,08	454,08	4,80	12,00
Среднедневная заработная плата, тыс. руб.	3,53	3,54	3,66	0,01	0,13
Среднечасовая заработная плата, тыс. руб. (ЧЗП)	0,46	0,47	0,48	0,00	0,01

По данным таблицы произведем расчет влияния факторов.

Изменение фонда оплаты труда в зависимости от среднесписочной численности работников:

$$2021 \text{ год: } \Delta\text{ФЗП}_{\text{чр}} = \Delta\text{ЧР} * \text{Д}_{2020} * \text{П}_{2020} * \text{ЧЗП}_{2020} = 69 * 124 * 7,59 * 0,46 = 30\ 172 \text{ тыс. руб.}$$

$$2022 \text{ год: } \Delta\text{ФЗП}_{\text{чр}} = \Delta\text{ЧР} * \text{Д}_{2021} * \text{П}_{2021} * \text{ЧЗП}_{2021} = 55 * 125 * 7,55 * 0,47 = 24\ 315 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение фонда оплаты труда в зависимости от количества отработанных дней одним работником за год:

$$2021 \text{ год: } \Delta\text{ФЗП}_{\text{д}} = \text{П}_{2020} * \text{ЧР}_{2021} * \text{ЧЗП}_{2020} * \Delta\text{Д} = 1 * 690 * 0,46 * 7,59 = 2\ 433 \text{ тыс. руб.}$$

$$2022 \text{ год: } \Delta\text{ФЗП}_{\text{д}} = \text{ЧР}_{2022} * \Delta\text{Д} * \text{П}_{2021} * \text{ЧЗП}_{2021} = 745 * (-1) * 7,55 * 0,47 = -2\ 635 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение фонда оплаты труда в зависимости от средней продолжительности рабочего дня:

2021 год: $\Delta\PhiЗП_{д} = ЧР_{2021} * Д_{2021} * \Delta\Pi * ЧЗП_{2020} = 690 * 125 * (-0,04) * 0,46 = -1\ 603$ тыс. руб.

2022 год: $\Delta\PhiЗП_{д} = ЧР_{2022} * Д_{2022} * \Delta\Pi * ЧЗП_{2021} = 745 * 124 * 0,03 * 0,47 = 1\ 298$ тыс. руб.

Изменение фонда оплаты труда в зависимости от среднечасовой заработной платы одного работника:

2021 год: $\Delta\PhiЗП_{д} = ЧР_{2021} * Д_{2021} * П_{2021} * \DeltaЧЗП = 690 * 125 * 7,55 * 0,01 = 2\ 482$ тыс. руб.

2022 год: $\Delta\PhiЗП_{д} = Д_{2022} * \DeltaЧЗП * П_{2022} * ЧР_{2022} = 124 * 0,01 * 7,58 * 745 = 10\ 277$ тыс. руб.

Влияние факторов, итого:

2021 год: $30\ 172 + 2\ 433 - 1\ 603 + 2\ 482 = 33\ 484$ тыс. руб.

2022 год: $24\ 314 - 2\ 635 + 1\ 298 + 10\ 277 = 33\ 255$ тыс. руб.

Итак, согласно проведенному анализу на рост фонда заработной платы существенное влияние оказал рост среднесписочной численности персонала за рассматриваемый период.

Влияние трех других факторов не так существенно.

Для оценки эффективности производства произведем расчет соотношения темпов роста производительности труда и оплаты труда в ООО «ТМК-ИНОКС» и полученные результаты представим на рисунке 4.

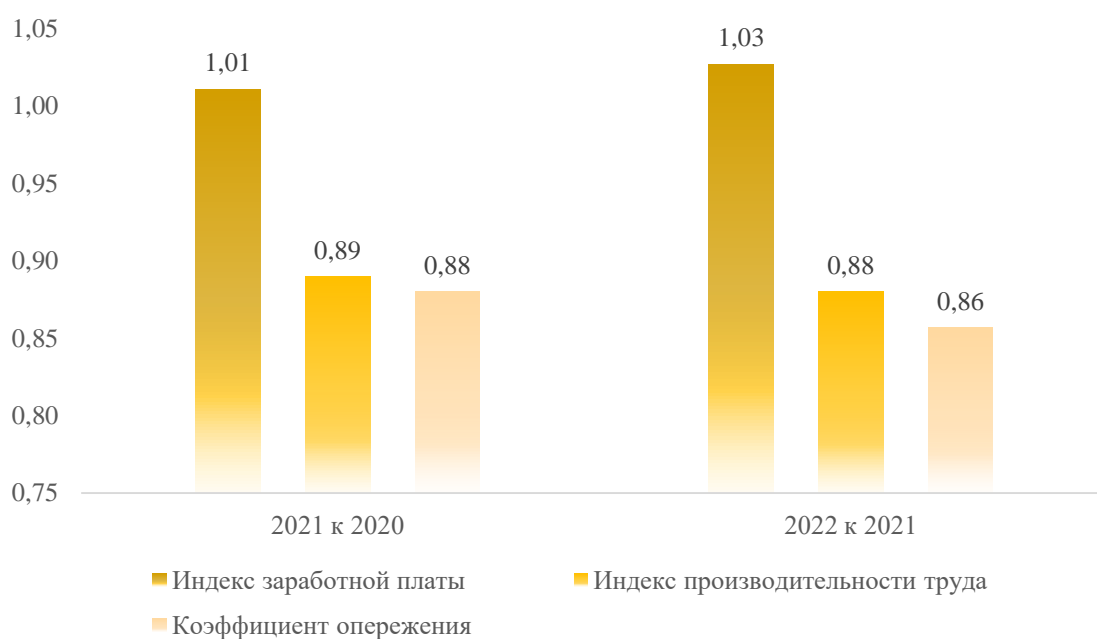


Рисунок 4 – Соотношение темпов роста производительности труда и оплаты труда в ООО «ТМК-ИНОКС» за 2020 – 2022 гг.

По рисунку видно, что индекс производительности труда снижается на 0,01, тогда как индекс заработной платы увеличивается на 0,02.

В результате коэффициент опережения снижается на 0,02, что свидетельствует о снижении эффективности производства на предприятии.

Иными словами, в работе предприятия возникает проблема повышения затрат на оплату труда при уменьшении производительности труда, что в последствие существенно сказывается на уровне эффективности деятельности предприятия и его конкурентоспособности.

Выводы по второй главе: ООО «ТМК-ИНОКС» предприятие, функционирующее на металлургическом рынке.

Анализируя его социально-трудовые показатели деятельности, было отмечено снижение производительности труда и замедлением темпов роста объемов производимой продукции, несмотря на увеличение количества рабочих за анализируемый период.

Кроме того, в результате прироста численности работников на предприятии увеличивается фонд заработной платы работников, в том числе и среднемесячная заработная плата работников предприятия.

Анализ производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС» показал, что на предприятии за анализируемый период возникает проблема снижения производительности труда при одновременном росте оплаты труда, что свидетельствует о незакономерном соотношении между затратами труда и объемами производства, что может привести к негативным последствиям (снижение конкурентоспособности, ухудшение финансового положения, отсутствие возможности социального развития персонала и др.).

При этом как было установлено, рост оплаты труда связан в большей степени с увеличением численности персонала, а вот на снижение производительности труда повлиял целый ряд факторов, в частности среднечасовая выработка рабочих.

Кроме того, если влияние оплаты труда на производительность труда можно было рассчитать, то для выявления факторов, которые также могут негативно сказаться на увеличении производительности труда, было проведено анкетирование по результатам которого было выявлено, что работники не удовлетворены напряженностью и ритмичностью работы, психологической атмосферой в коллективе и взаимосвязью с коллективами и руководством –элементы организации труда за рассматриваемый период не изменялись, а по социально-психологическому климату в организации даже наблюдается снижение.

Выявленные проблемы в области управления персоналом в ООО «ТМК-ИНОКС» требуют решения с целью роста производительности труда.

3 Внедрение инструментов управления персоналом для роста производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС»

Полученные результаты анализа и оценки управления персоналом в ООО «ТМК-ИНОКС» и определение уровня производительности труда позволили отметить, что на сегодняшний день в организации присутствуют ряд проблем, которые требуют решения в ближайшее время. Проблемы и рекомендации по их устранению в ООО «ТМК-ИНОКС» представим в таблице 13.

Таблица 13 – Проблемы и рекомендации по их устранению в ООО «ТМК-ИНОКС»

Проблема	Рекомендации	Сроки проведения	Ответственный
Снижение производительности труда	Рационализация рабочего времени	В течение 2023 г.	Специалист по кадрам
	Снижение нарушений трудовой дисциплины	В течение 2023 г.	Специалист по кадрам
	Сокращение численности сотрудников	В течение 2023 г.	Специалист по кадрам
	Стимулирование работников отдела продаж.	Июнь 2023 г.	Начальник отдела продаж
Ухудшение социально-психологического климата в коллективе	Формирование корпоративной культуры	Июль – Август 2023 г.	Специалист по развитию персонала
Отсутствие взаимопонимания между руководством и работниками, между коллегами			
Высокий уровень напряженности и ритмичности работы	Пересмотр политики распределения производственных заданий, автоматизация производства	Июнь – Июль 2023 г.	Главный инженер

Рассмотрим более подробно каждое предлагаемое мероприятие.

Решение задачи роста производительности труда на предприятии нужно начинать с эффективных, но низко затратных инструментов. Целесообразно начать с оценки эффективности рабочего времени, провести аудит, сделать анализ и выявить причины. Это является необходимой ступенью к пути управления стабильным увеличением производительности труда. Для этого необходимо провести тайминг рабочего времени специалистов разных участков и отделов по затратам рабочего времени и его потерям, изучить показатели использования рабочего времени, причины потерь и непроизводительных затрат.

В других таких же условиях увеличение производительности труда прямо зависит от уровня трудовой дисциплины. Если количество нарушений трудовой дисциплины становится минимальным, то соответственно увеличивается количество продуктивного времени персонала, а это приведет к росту производительности труда персонала. Таким образом, решение задачи роста производительности труда включает комплекс мер по устранению потерь рабочего времени и более рациональному его использованию. Состояние трудовой дисциплины на предприятии повышается, согласно Рис. 3, и это позитивно влияет на уровень удовлетворенности работников. Любое, даже самое малое нарушение трудовой дисциплины, охраны труда, не может оставаться незамеченным, и должны быть приняты меры со стороны коллег и администрации предприятия, так как это заставит не только нарушителя подчиняться общему, обязательному порядку, но и всех, что минимизирует дальнейшее проявление всевозможных нарушений.

Организационная практика показывает, что в коллективах на производстве создается дружеская атмосфера. Помощь коллегам по работе является нормой поведения в коллективе, тем самым достигаются хорошие результаты в работе, быстро решаются вопросы производства, развивается культура, сводится к минимуму количество травм и микротравм, всегда соблюдается охрана труда. Ситуация с охраной труда в целом ухудшается,

если между работниками и результатами производства складываются нездоровые отношения.

К ценным мероприятиям по предотвращению травматизма относится анализ конкретных несчастных случаев в организации. Создание комиссий по охране труда, регулярное ознакомление с требованиями охраны труда, дополнительное обучение персонала по охране труда. Обсуждение нарушений охраны труда с персоналом и решения возникающих вопросов по предотвращению несчастных случаев с администрацией предприятия. Для этого необходимо анализировать все несчастные случаи, включая самые малые, которые приводят к микротравмам и более серьезные ситуации, которые не привели к смертельному случаю.

Нередко работники безразлично относятся к нарушениям техники безопасности, которые происходят в их присутствии. Это связано в основном с тем, что больше половины работников при несчастном случае нарушали законодательство по охране труда, при получении травм они находились на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

Следует признавать, что соблюдение требований охраны труда во многих случаях приводит к росту времени рабочего дня. В связи с этим работники стремясь выполнить вовремя план производства и заработать больше денег, часто пренебрегают требованиями охраны труда, при этом проявляя легкомыслие, небрежность и т.д. Во избежание нарушений необходимо, постоянно следить за производственным процессом, и использовать как воспитательные, так и дисциплинарные и другие меры.

Для защиты физиологических и психологических возможностей организма работающего персонала, от воздействия вредных и опасных факторов производственной среды и трудового процесса, должен постоянно и регулярно использоваться весь арсенал перечисленных методов, средств в комплексе с мероприятиями, которые должны регулярно совершенствоваться, планироваться и осуществляться.

Важным является проявление действенного контроля, который обязан проявляться во всех его видах. Данное обязательство не только является необходимым для осуществления многогранной деятельности охраны труда на предприятии, но и является обязанностью работодателя, закрепленной за ним в Трудовом Кодексе РФ.

Как показывает практика все известные методы и средства защиты работников от воздействия вредных и опасных производственных факторов оказались недостаточно эффективными, нет надежных средств для увеличения устойчивости организма человека к воздействию вредных производственных факторов, а их большое количество на рабочем месте. К сожалению, не все заболевания, вызываемые вредными условиями труда излечимы. В связи с этим законодательством предусмотрены компенсации, работникам, находящимся во вредных и тяжелых условиях труда.

Коррекция режима труда и отдыха подразумевает предоставление перерывов в ответ на возникновение нежелательных условий. Время, на которое должен быть запланирован перерыв, должно быть определено вначале изменения условий, т.е. до заметного изменения кривой производительности. Важно также определить время и способ перерыва.

Нормализация этого состояния лучше всего достигается воздействием внешних стимулов. К таким стимулам относятся визуальные, многофункциональная музыка, использование фармакологических средств, специально подобранных для условий производства. Для снятия нейропсихологической нагрузки и утомления, используются методы групповой и индивидуальной психотерапии. Одним из способов реализации такого подхода является создание на предприятиях комнат психологической разгрузки, это может быть комната отдыха или кабинет психолога и т.п. В основе их устройства лежит идея имитации естественной среды. Для этого рекомендуется целенаправленно воздействовать на людей психофизиологически, используя фотографии природы, свет, динамичные цвета и музыку.

Психологический тренинг занимает важное место в методах психической саморегуляции. Под психологической подготовкой понимается целенаправленное формирование индивидуальных приемов, обеспечивающих сохранение заданных параметров деятельности в сложных ситуациях. Одним из методов такой подготовки является отработка требуемого поведения операторов путем моделирования в процессе обучения различного рода нестандартных производственных ситуаций. В эту же группу входят специальная производственная гимнастика, методы нервно-мышечной релаксации (расслабления) и методы самовнушения (аутогенная тренировка).

Повысить эффективность этих методов может помочь внедрение биологической обратной связи. Она основана на отслеживании изменений в состоянии работника и предоставлении информации об этом. Это позволяет следить за психологическими и физиологическими процессами и контролировать их состояния в целом.

Таким образом, предложенные рекомендации должны поспособствовать росту производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС».

Необходимость в сокращении численности рабочих в ООО «ТМК-ИНОКС» обусловлена тем, что в настоящее время увеличение численности персонала, в частности категории рабочих, связано с расширением производства на предприятии, внедрением новых технологий, тем не менее планирование потребности в персонале ведется неграмотно, так как не учитывались такие факторы, как изменение производственного процесса с применением автоматизированного оборудования, применение различных форм аутсорсинга, автоматизация управленческих работ, внедрение эффективных систем стимуляции и оплаты труда с учетом мотивации работников и результатов их работы, что позволяет произвести уменьшение числа работников. Так, по актуальным оценкам специалистов отдела кадров следует, что потребность в рабочих на предприятии в текущем моменте меньше на 6,19%, чем их фактическое количество было на начало 2023 года.

Поэтому рассмотрим сокращение численности работников с целью оптимизации производственной деятельности.

Плановая потребность в работниках на предприятии представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Плановая потребность в работниках в ООО «ТМК-ИНОКС»

Наименование показателя	На 31.12.2022 г.	План на 31.12.2023 г.	Откл., %
Численность работников, чел.	759	729	96,04
Количество руководства, чел.	68	50	73,52
Количество специалистов, чел.	88	86	97,73
Количество обслуживающего персонала, чел.	36	36	100
Количество рабочих, чел.	568	560	98,59
Отношение числа рабочих к общему числу сотрудников, %	74,84	76,81	99,28

Плановая потребность в персонале ООО «ТМК-ИНОКС» была представлена специалистами отдела кадров, разбивку же по категориям составлена самостоятельно на основании данных о деятельности предприятия. По данным таблицы 14 видно, что планируется сократить численность работников на 30 чел. или на 3,96% в 2023 году. При этом наибольшее сокращение придется линейных руководителей, их количество должно сократиться на 18 чел. или на 1,41%. Изменения в технологических процессах, рост автоматизации и внедрение новых технологий, аутсорсинг, могут сделать некоторые рабочие места ненужными и создать избыточные рабочие места. Сокращение по остальным работникам связано с изменением штатного расписания. Так, предлагается сокращение работников предприятия в следующих должностях:

- бюро по снабжению нержавеющей металлопрокатом в рулонах и логистике следует полностью объединить с отделом по продажам и снабжению. Руководителей отдела распределить по предприятию в «слабые места», отправить на обучение и повышение квалификации, так

как хорошо организованная работа способствует эффективному использованию ресурсов и повышению производительности труда;

– изучая организационную структуру и штатное расписание ООО «ТМК-ИНОКС» были определены две должности, в которых многие трудовые функции – это менеджер по работе с клиентами и менеджер по сбыту, что первый, что второй специалист осуществляет работу с клиентами, только первый составляет договора, заключает их, контролирует выполнение обязанностей с двух сторон, тогда как второй осуществляет поиск клиентов и принимает предложения от покупателей по покупке продукции. В связи с тем, что предприятие небольшое, надо объединить два отдела в один, отдел продаж, и назначить одного руководителя отдела продаж;

– сократить линейных специалистов. Изучая должностные инструкции, был сделан вывод, что в литейный цех и цех тугоплавких металлов, можно назначить одного руководителя так как они между собой тесно взаимодействуют по данному вопросу. Решение оставить за руководством цеха;

– отправить на обучение с последующим переводом на другую специальность работников по должности водителя автомобиля, так как количество поставок материалов было сокращено в связи с переустройством станочных линий в цехах, что позволило сократить количество поставок необходимых материалов и запасов в 4 раза, в результате стали наблюдаться простои в работе транспортных средств предприятия и тем самым работников.

Тем самым поднять мотивацию на предприятии в целом, у рабочих, и увеличить производительность труда, путем повышения квалификации и переход на другие рабочие должности, так как если работники предприятия будут мотивированы, они будут более продуктивны и эффективны в своей работе и будут стремиться к росту.

В результате таких перестановок на предприятии необходимо сделать следующее:

- скорректировать штатное расписание на 2023 год;
- внести изменения в другие локальные нормативные акты: Положение об оплате труда и премировании сотрудников, Положения по структурным отделам.

При сокращении работников им полагается в соответствии с трудовым законодательством следующие выплаты:

- выходное пособие – в размере среднего месячного заработка.
- компенсацию за неиспользованный отпуск;
- заработная плата, которую он успел отработать в месяце увольнения;

В связи с этими данными рассчитаем затраты ООО «ТМК-ИНОКС» при сокращении штатной численности, расчет произведем по уровню средней заработной платы 2022 года, считая, что все три вида выплат составят максимально возможное значение в размере среднего заработка:

$$(37,83 \text{ тыс. руб.} * 3) * 30 \text{ чел.} = 3404,7 \text{ тыс. руб.}$$

Данные затраты единовременные при увольнении сотрудников с предприятия.

Итак, только на основании изменения состава и структуры численности работников поменяется уровень фонда заработной платы и производительности труда. Однако, прежде чем рассчитать изменения показателей необходимо произвести изменения и в механизме оплаты труда для повышения экономической и социальной эффективности. То есть необходимо повысить уровень удовлетворенности оплатой труда на предприятии и увеличить уровень производительности труда.

В таблице 15 представим данные по изменению фонда заработной платы в ООО «ТМК-ИНОКС».

Таблица 15 – Изменение фонда заработной платы в ООО «ТМК-ИНОКС»

Наименование	2022год	План на 2023 год	Абсолютное отклонение
Среднее количество сотрудников, чел.	745	729	-16
Всего отработанных дней одним работником за год, дней	123,75	123,75	0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,58	7,58	0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	253 680,46	244 868,04	-8 812,42
Средняя заработная плата на одного сотрудника, руб.	37,83	38,21	0,38
Средняя годовая зарплата, тыс. руб.	340,51	343,92	3,41
Средняя дневная заработная плата, тыс. руб.	2,75	2,78	0,03
Средняя почасовая заработная плата, тыс. руб.	0,36	0,37	0,01

Итак, при изменении среднего количества сотрудников ООО «ТМК-ИНОКС» на 16 человек, увеличится фонд оплаты труда на 8812,42 тыс. руб. Далее произведём расчет экономического эффекта по проекту мероприятий.

Таблица 16- Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Наименование	Значение
Количество сотрудников до внедрения мероприятия, чел.	759
Количество сотрудников после внедрения мероприятия, чел.	728
Годовой доход до внедрения мероприятия, тыс.руб.	5 366 521
Годовой доход выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	5 796 275
Средняя заработная плата работника, тыс.руб.	419
Процент отчисления на социальные нужды, %	30
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	58757
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	3404

С помощью данных, приведенных в таблице 16, рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Таблица 17 Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
1.Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2,$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР_1 – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР_2 – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 759 \times \left(1 + \frac{1,36}{100}\right) - 728 = 41$
2.Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{41}{728-41}\right) \times 100 = 5,96$
3.Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч},$ <p>Эз/п - годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 - среднегодовая заработная плата работника; Эч- условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 419 \times 41 = 17179$
4.Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100},$ <p>H-%отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 17179 \times 0,3 = 5153$
5.Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2,$ <p>Y- условно-постоянные затраты; B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу/л} = \left(\frac{58757}{5366521} - \frac{58757}{5796275}\right) \times 5796275 = 4705$
6.Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л}$	$\text{Эу/г} = 17179 + 5153 + 4705 = 27037$

Продолжение таблицы 17

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
7.Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эг} = (\text{Эу}/\text{г} - \text{Ен}) \times \text{Зед},$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;	$\text{Эг} = (27037 - 3404) * 10 = 236330$

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 236330 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий для ООО «ТМК-ИНОКС» будет эффективным. То есть с экономической точки зрения мероприятие по оптимизации численности персонала целесообразно для реализации. Кроме того, стоит обратить внимание, что в плане среднемесячную заработную плату увеличить на 0,38 тыс. руб. или на 1%, также увеличатся среднегодовая, среднечасовая и среднедневная заработная плата одного работника.

Для оценки экономической эффективности произведем расчет изменения производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС» и определим, насколько повлияет снижение фонда заработной платы на изменение показателя (таблица 18).

Таблица 18 – Данные для факторного анализа изменения производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС»

Наименование показателя	2022 год	План на 2023 год	Абсол. откл
Объем производства продукции, тыс. руб.	5 156 566	5 156 566	0
Среднесписочная численность, всего, чел.	745	729	-16
Рабочие, чел.	568	560	-8
Удельный вес рабочих в общей численности персонала, %	0,75	0,8	-0,05
Отработано дней одним рабочим за год	123,75	123,75	0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,58	7,58	0
Общее количество отработанного времени			
Всеми рабочими за год, чел-ч	552 496,73	514 037,70	-38 459,03
Одним рабочим, чел-ч	938,03	938,03	0,00
Среднегодовая выработка, тыс. руб.			
Одного работающего	6921,57	7015,74	94,17
Одного рабочего	8754,78	9409,79	655,01
Среднечасовая выработка рабочего, тыс. руб.	9,33	10,03	0,70

Ниже произведем расчет влияния факторов и сделаем вывод.

Изменение производительности труда относительно изменения удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия:

$\Delta ГВ_{уд} = Д_{2022} * ЧВ_{2022} * П_{2022} * \Delta УД = 123,75 * 9,33 * 7,58 * (-0,05) = -394,20$
тыс. руб.

Изменение производительности труда относительно изменения количества отработанных дней одним рабочим за год:

$\Delta ГВ_{д} = \Delta Д * ЧВ_{2022} * П_{2022} * УД_{план} = 0 * 9,33 * 7,58 * 0,75 = 0$ тыс. руб.

Изменение производительности труда относительно изменения продолжительности рабочего дня:

$\Delta ГВ_{п} = Д_{план} * ЧВ_{2022} * \Delta П * УД_{план} = 123,75 * 9,33 * 0 * 0,75 = 0$ тыс. руб.

Изменение продолжительности труда относительно изменения среднечасовой выработки рабочих:

$\Delta ГВ_{чв} = УД_{план} * Д_{план} * П_{план} * \Delta ЧВ = 0,75 * 123,75 * 7,58 * 0,70 = 492,46$
тыс. руб.

Итого влияние факторов:

$-394,20 + 0 + 0 + 492,46 = 98,26$ тыс. руб.

Таким образом, сокращение численности работников в ООО «ТМК-ИНОКС» позволит уменьшить затраты на оплату труда на 8812,42 тыс. руб. и увеличить тем самым производительность труда на 98,26 тыс. руб. или на 1,36%. В результате темпы роста производительности труда будут выше, чем темпы роста средней заработной платы всего на 0,36% (1,36% - 1%), что свидетельствует о низкой эффективности данного мероприятия как с экономической, так и с социальной точки зрения.

Теперь рассмотрим дополнительные мероприятия, которые предлагаются для повышения производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС», они имеют своей целью повышение уровня доверия между руководством и работниками.

Стимулирование работников на предприятии необходимо с целью увеличения объемов реализуемой продукции, а также с целью получения

новых заказов, выполнение которых приводит к увеличению объемов производства и влияет на производительность труда. Воздействовать на сотрудников с целью увеличения объемов производства и реализации можно посредством корректировки оплаты труда, мотивировать персонал денежными выплатами, за перевыполнение плана, отдельно награждать особо отличившихся сотрудников. Предлагаемые изменения по оплате труда работников отдела продаж представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Изменение оплаты труда работников отдела продаж в ООО «ТМК-ИНОКС» в 2023 году

Наименование	Действующая оплата труда	Планируемая оплата труда
Оклад специалистов	25 000 руб.	Минимальный размер оплаты труда в размере 13 949,5 руб.
Добавочная часть	Премия в размере 40 % от оклада при выполнении плана всем отделом	Премия в размере 100 % от оклада при выполнении плана всем отделом
Стимулирующая часть отдельного работника	-	Бонусы в размере до 50 % от оклада по индивидуальным результатам
Итого	35 000 руб.	34 873,75 руб.

Как видно из таблицы, заработная плата менеджеров будет формироваться в большей степени за счет добавочной части и стимулирующей части каждого работника по индивидуальным результатам.

Хотелось бы так же рассмотреть вопрос о необходимости развития корпоративной культуры в ООО «ТМК-ИНОКС». Хорошо известно, что современные реалии требуют от организаций гибкого реагирования на социальные изменения. Это отражается на структуре и содержании труда всех сотрудников производственного сектора. Рабочая среда на предприятии – это комфортные условия для работы, своевременное укомплектование оборудованием и материалами. Любая организация представляет собой сложную сумму множества взаимосвязанных элементов, таких как люди,

материально-техническая база и содержание деятельности. Все они должны взаимодействовать таким образом, чтобы приносить максимальный эффект от своей деятельности. Всё это, очень важные факторы, которые могут сильно повлиять на производительность труда, создавая такие условия внутри предприятия, в дальнейшем предприятию будет проще адаптироваться к внешней и внутренней среде. Совокупность моделей поведения, используемых организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, как раз и является корпоративной культурой, направленной на повышение эффективности деятельности предприятия. Как правило, корпоративная культура включает в себя несколько элементов: миссию организации, основные цели, базовые ценности, модель поведения, традиции организации, внешний вид персонала и др.

Проект развития и внедрения корпоративной культуры ООО «ТМК-ИНОКС» предлагается оформить в виде таблицы 20.

Таблица 20 – Проект «Корпоративная культура ООО «ТМК-ИНОКС»

Элемент	Действующий	Рекомендуемый
Миссия	Отсутствует	Производство современной высоко качественной продукции, удовлетворяющей потребностям наших клиентов, для получения прибыли в объеме, достаточном для развития предприятия до уровня лидирующей компании и проведения разумной социальной политики; быть: «Надежный глобальный поставщик эффективных решений для потребителей стальных труб»
Основная стратегическая цель	Отсутствует	Сохранение долговременной конкурентоспособности на металлургическом рынке
Стратегические задачи	Отсутствует	<ul style="list-style-type: none"> - улучшение качества продукции и освоение новых технологий, видов продукции для удовлетворения текущих и будущих запросов и ожидания потребителей; - сохранение и расширение рынков сбыта и снабжения; - стимулирование всех работников на достижение целей на основе профессионального развития, вовлечения в процесс управления качеством, удовлетворенности результатами труда и социальных гарантий; - повышение эффективности производства

Продолжение таблицы 20

Элемент	Рекомендуемый
Базовые ценности	- создание статуса «Человека труда»; - мотивация персонала; - обучение, повышение квалификации персонала; - эффективность и оперативность; - внимание к клиентам; - командная работа; - безопасность;
Традиции организации	Спортивные и культурные мероприятия: для работников организованы абонементы в бассейн и тренажерный зал, также предусмотрены праздники по случаю «Дня металлурга», Нового года, «Дня завода». Некоторым отличившимся сотрудникам в «Дни металлурга» и «День завода» вручаются подарки в виде сертификатов. Добавить мероприятия по ежегодной профилактике здоровья сотрудников: профосмотр.
Внешний вид персонала	Шьется на заказ специальная рабочая одежда для сотрудников, работающих на производстве с эмблемой завода. Для прочего персонала деловой стиль

Как можно видеть из таблицы 20, в настоящее время частично элементы корпоративной культуры в ООО «ТМК-ИНОКС» уже существуют, но они требуют переосмысления в плане значимости и приоритетов. Формулирование миссии предприятия, установка цели является смысловым фундаментом предприятия. Стоит сформировать документ о действующей корпоративной культуре в организации, для обязательного ознакомления и изучения персоналом, оформить визуально основные ценности и цели предприятия, что обеспечит общую вовлеченность в саму идею предприятия, а это необходимое условие для формирования сплоченного коллектива. Ответственным за это назначить специалиста отдела персонала.

Доработка корпоративной культуры в организации и создание соответствующего документа имеет следующие преимущества:

- высокий корпоративный дух работников организации и постоянная работа по его укреплению;
- соблюдение работниками организации этических норм корпоративного поведения;

- создание программ по обучению, повышению квалификации персонала;
- разработать учебный план по предприятию;
- наработка резерва рабочих специальностей в будущих линейных и функциональных руководителей;
- соблюдение норм деловой этики в организации;
- формирование и поддержание позитивного имиджа организации;
- формирование и развитие корпоративного стиля организации.

Улучшение социально-психологического климата в коллективе является важным фактором для успешной деятельности предприятия. Развитие корпоративной культуры играет ключевую роль в достижении этой цели. Производительность труда является одним из показателей социально-экономической эффективности предприятия, и для этого необходимо обеспечить условия, способствующие улучшению взаимоотношений между руководством и подчиненными.

Качество коммуникации и уровень сотрудничества между работниками влияют на их командную работу и достижение общих целей и миссии предприятия, тем самым увеличивая производительность труда.

Одним из способов снятия напряженности в коллективе является поддержание чистоты и порядка на рабочих местах. Это включает правильный подбор цвета в помещениях, зонах отдыха сотрудников, местах их работы, а также не мало важным фактором является освещение на рабочих местах. Профессиональная подготовка сотрудников, активная работа в течение рабочего дня, частые перерывы, гимнастика играют важную роль в повышении работоспособности, производительности и общего состояния работников.

Создание благоприятного социально-нравственного климата в коллективе, повышение психологической совместимости всех его членов — это залог успешного решения ежедневных и стратегических производственных задач, и задач по охране труда на предприятии.

Психофизиологические условия труда неразрывно связаны с рабочей средой, связями в коллективе (особенно между работниками и руководством), уровнем обслуживания, соответствием рода деятельности индивидуальным способностям и склонностям, а также социальным статусом. Поэтому способ управления трудовым коллективом играет определяющую роль в этом вопросе.

При выборе подходов к управлению, системы поощрений и используемых наказаний руководители должны учитывать индивидуальные особенности работников. Например, наказание робкого и неуверенного сотрудника может отрицательно повлиять на его дальнейшую производительность, тогда как регулярное поощрение может стимулировать его творческий потенциал.

Выводы по третьей главе: проблема производительности труда, как основная выявленная проблема в работе ООО «ТМК-ИНОКС» по управлению персоналом, потребует разработки мероприятий прямо и косвенно влияющих на ее устранение. Проведенные расчеты эффективности от сокращения числа сотрудников показали ее малую эффективность, и говорит о том, что предложение о сокращении штатной численности персонала не принесет решающего экономического эффекта. По данным специалистов отдела кадров ООО «ТМК-ИНОКС» необходимо оптимизировать численность персонала. В результате оптимизации качественный функционал повысится, а число работников возможно сократить на 30 чел., согласно изменению штатного расписания и иных локальных нормативных актов. В результате данного мероприятия производительность труда увеличится, что говорит о целесообразности внедрения и реализации данного мероприятия.

Помимо этого, как дополнительные, были предложены следующие мероприятия: проведение анализ рационального использования рабочего времени сотрудников предприятия, ведение мониторинга нарушений трудовой дисциплины, стимулирование работников отдела продаж с целью увеличения объемов реализуемой продукции, для получения новых заказов.

Выполнение данных мероприятий приведет к росту объема производства, что скажется на повышении производительности труда; формирование и развитие корпоративной культуры как основного инструмента укрепления социально-психологического климата внутри организации по достижению стратегических целей и задач, направленных на повышение эффективности производства; снятие напряженности посредством биологической обратной связи для формирования устойчивой внутренней среды среди персонала.

Все предлагаемые мероприятия в управлении персоналом ООО «ТМК-ИНОКС» направлены на повышение производительности труда и, как показывает практика, достаточно эффективны при комплексной их реализации.

Заключение

Проведенное исследование выпускной квалификационной работы позволило выявить основные теоретические аспекты и практические необходимости изучения проблемы управления персоналом для повышения производительности труда на предприятии. В связи с проведенным исследованием были сделаны следующие выводы:

Производительность труда – это количественный показатель, который показывает качество работы персонала. При этом расчёт показателя может быть осуществлен, как в целом по организации, так и по отдельным структурным подразделениям.

Рассматривая сущность производительности труда и управления персоналом, было установлено, что они взаимосвязаны между собой. Так от правильно подобранных инструментов управления персоналом в организации повышается и показатель производительности труда, что в целом свидетельствует об эффективности работы организации. Поэтому, что достичь высоких результатов важно вовремя проводить оценку применяемых инструментов управления персоналом на эффективность и осуществлять их корректировку в случае необходимости.

Анализ и оценка производительности труда, а также влияние управления персоналом, была осуществлена на примере ООО «ТМК-ИНОКС».

ООО «ТМК-ИНОКС» является предприятием, функционирующим на металлургическом рынке. Анализируя его социально-экономические показатели деятельности, было установлено, что в связи с замедлением темпов роста объемов производимой продукции и увеличением количества рабочих за анализируемый период, уровень производительности труда снижается. Кроме того, в результате прироста численности работников на предприятии увеличивается фонд заработной платы работников, в том числе и среднемесячная заработная плата работников предприятия.

Анализ производительности труда в ООО «ТМК-ИНОКС» показал, что на предприятии за анализируемый период возникает проблема снижения производительности труда при одновременном росте оплаты труда, что свидетельствует о некорректном соотношении между затратами труда и объемами производства, что может привести к негативным последствиям (снижение конкурентоспособности, ухудшение финансового положения, отсутствие возможности социального развития персонала и др.). При этом как было установлено, рост оплаты труда связан в большей степени с увеличением численности персонала, а вот на снижение производительности труда повлиял целый ряд факторов, в частности среднечасовая выработка рабочих.

Кроме того, если влияние оплаты труда на производительность труда можно было рассчитать, то для выявления факторов, которые также могут негативно сказаться на росте производительности труда, было проведено анкетирование по результатам которого было установлено, что работники не удовлетворены напряженностью и ритмичностью работы, психологической атмосферой в коллективе и взаимосвязью с коллективами и руководством – это элементы организации труда за рассматриваемый период не изменялись, а по социально-психологическому климату в организации даже наблюдается снижение.

Проблема производительности труда, как основная выявленная проблема в работе ООО «ТМК-ИНОКС» по управлению персоналом, потребовала разработки мероприятий прямо и косвенно влияющих на ее устранение. Проведенные расчеты эффективности от сокращения числа сотрудников показали ее малую эффективность, что указывает на то, что предложение о сокращении штатной численности персонала не принесет решающего экономического эффекта. По данным специалистов отдела кадров ООО «ТМК-ИНОКС» необходимо оптимизировать численность персонала. По этой самой оценке, были проведены расчеты и предложены должности, подлежащие модернизации, обучению, переквалификации персонала. В результате оптимизации качественный функционал повысится, а число

работников возможно сократить на 30 чел., согласно изменению штатного расписания и иных локальных нормативных актов.

Помимо этого, как дополнительные, были предложены следующие мероприятия: проведение анализа рационального использования рабочего времени сотрудников предприятия, ведение мониторинга нарушений трудовой дисциплины, обучение персонала, стимулирование работников отдела продаж с целью увеличения объемов реализуемой продукции, а также с целью получения новых заказов, выполнение которых приведет к росту объема производства, что скажется на повышении производительности труда; формированию и развитию корпоративной культуры как основного инструмента укрепления социально-психологического климата внутри организации и достижению стратегических целей и задач, направленных на повышение эффективности производства; снятие напряженности посредством биологической обратной связи для формирования устойчивой внутренней среды среди персонала.

Все предлагаемые мероприятия в управлении персоналом ООО «ТМК-ИНОКС» направлены на повышение производительности труда и, как показывает практика, достаточно эффективны при грамотной их реализации.

Список используемых источников

1. Анненко П. Н. Опыт применения дистанционной занятости в зарубежных компаниях [Текст] / П. Н. Анненко // HUMAN PROGRESS. – 2018. – № 10. – Т. 4. – С. 1.
2. Ансарова К. О. Корпоративный портал как инструмент в сфере управления персоналом [Текст] / К. О. Ансарова // Гуманитарный акцент. – 2018. – № 3. – С. 55-59.
3. Баканов М. И. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 536 с.
4. Баркова С. А. Управление карьерой как инструмент повышения мотивации персонала [Текст] / С. А. Баркова, В. А. Суровцева, Н. В. Беликова // Вестник РУК. – 2020. – № 3 (41). – С. 9-16.
5. Бахаев В. Д. Место и роль управления персоналом в современной организации [Текст] / В. Д. Бахаев, С. Н. Басова // Экономика, управление, общество: история и современность. – 2019. – С. 213-218.
6. Бедовская Ю. И. К вопросу об эффективных способах управления персоналом на предприятии [Текст] / Ю. И. Бедовская, С. Н. Сычанина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 9-2. – С. 103-105.
7. Блинкова О. Н. Необходимость анализа производительности труда на предприятии [Текст] / О. Н. Блинкова, О. Н. Ганюта // Синергия наук. – 2019. – № 31. – С. 222-227.
8. Богатырева И. В. Повышение производительности труда на основе эффективного использования рабочего времени: методические основы и практика применения. // Экономика труда. – 2019. – №1. – С. 407-418.
9. Борисов Е. А. Обучение персонала организации как цель повышения производительности труда [Текст] / Е. А. Борисов, Д. Ш. Девятина, О. А. Лобынцева // Наука через призму времени. – 2020. – № 1 (34). – С. 55-56.

10. Бухалков М. И. Управление персоналом [Текст]: Учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 400 с.
11. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2019. – 688 с.
12. Вукович Г. Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом [Текст] / Г. Г. Вукович, А. В. Никитина // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 1. – С. 34-38.
13. Галачиева С. В. Теоретические аспекты сущности и содержания производительности труда [Текст] / С. В. Галачиева, И. А. Болиева, Ф. Д. Джибилова // Аспирант. – 2019. – № 4 (46). – С. 32-35.
14. Гневашева В. А. Оценки производительности труда в России [Текст] / В. А. Гневашева // РППЭ. – 2019. – № 3. – С. 107-113.
15. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под ред. Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 270 с.
16. Грибов В. Д. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. – М.: КНОРУС, 2018. – 416 с.
17. Гунина Е. С. Производительность труда на отечественных предприятиях [Текст] / Е. С. Гунина // Парадигма. – 2019. – № 2. – С. 23-26.
18. Дударева И. А. Актуальные вопросы применения инновационных технологий в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт [Текст] / И. А. Дударева, Е. В. Рощина // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2018. – № 3 (13). – С. 89-96.
19. Егоршин А. П. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.

20. Завалий К. А. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности управления трудовыми ресурсами [Текст] / К. А. Завалий // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 9. – С. 88-91.
21. Завражнов В. С. Традиционные и инновационные формы оплаты труда и их эффективность [Текст] / В. С. Завражнов // Концепции современного образования: вопросы продуктивного взаимодействия наук в рамках технического прогресса. – 2020. – С. 148-152.
22. Исаева Н. Ф. Методы управления персоналом: экономические, административные, социально-психологические [Текст] / Н. Ф. Исаева // Международный журнал гражданского и торгового права. – 2019. – № 2. – С. 11-18.
23. Кагарманова А. И. Сущность и направления повышения производительности труда [Текст] / А. И. Кагарманова, А. Ф. Кадырова // Вестник современных исследований. – 2018. – № 4.2 (19). – С. 430-432.
24. Каракулин А. Ю. Зарубежный опыт использования и развития человеческих ресурсов [Текст] / А. Ю. Каракулин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-3. – С. 176-182.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
26. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т. А. Комиссарова. – М.: Дело, 2019. – 312 с.
27. Коровкина Н. И. Сущность методов управления персоналом и способы их реализации [Текст] / Н. И. Коровкина, А. А. Золкина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 5. – С. 985-992.
28. Коротницкая В. В. Производительность труда на предприятии: сущность и основные понятия [Текст] / В. В. Коротницкая, Е. А. Сорочинская // Стратегии социально-экономического развития северного региона Крыма в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации». – 2019. – С. 100-104.

29. Лагунова Е. В. Производительность труда: сущность, значение, методика оценки [Текст] / Е. В. Лагунова // Формирование финансово-экономических механизмов хозяйствования в условиях информационной экономики. – 2019. – С. 106-108.
30. Липатова С. Д. Коучинг как инновационный стиль управления персоналом [Текст] / С. Д. Липатова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 10. – С. 28-33.
31. Лукичёва Л. И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л. И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2019. – 308 с.
32. Лутченко В. Г. Анализ факторов, влияющих на производительность труда [Текст] / В. Г. Лутченко, А. И. Хорев, И. А. Хорев, В. В. Григорьева // Вестник ВГУИТ. – 2019. – № 3 (81). – С. 368-374.
33. Малинина С. Е. Удовлетворенность трудом в коллективе как фактор повышения производительности труда [Текст] / С. Е. Малинина // Вестник науки и образования. – 2018. – № 5 (441). – С. 60-62.
34. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 492 с.
35. Мокий М. С. Экономика организации [Текст]: учебник и практикум для СПО / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский; под ред. М. С. Мокия. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 334 с.
36. Мясоедов А. И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия «управление персоналом» [Текст] / А. И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 1 (41). – С. 93-99.
37. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. – 183 с.
38. Просвирина Н. В. Внедрение инструментов геймификации в управлении персоналом организации [Текст] / Н. В. Просвирина // Вестник «Академия знаний». – 2020. – № 2 (37). – С. 280-286.

39. Разумов А. В. Понятие и сущность экономической категории «производительность труда» [Текст] / А. В. Разумов, И. Е. Савенков // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах. – 2020. – С. 108-112.
40. Решитов Р. Э. Социально-психологические методы управления персоналом [Текст] / Р. Э. Решитов // Современные технологии управления персоналом. – 2020. – С. 342-344.
41. Савицкая Г. В. Экономический анализ [Текст]: учебник / Т. В. Савицкая. – М. Новое знание, 2020. – 640 с.
42. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д. С. Синк. – М.: Прогресс, 2019. – 528 с.
43. Слепцова Е. В. Ключевые факторы и резервы роста производительности труда в современных условиях Российской экономики [Текст] / Е. В. Слепцова, А. А. Варганова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 12-2. – С. 76-78.
44. Сувалова Т. В. Актуальные инструменты управления социальным развитием персонала крупных компаний [Текст] / Т. В. Сувалова, П. О. Масюкова // Вестник ГУУ. – 2020. – № 4. – С. 19-22.
45. Сулима С. В. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией [Текст] / С. В. Сулима, А. Г. Медетова // Евразийское научное объединение. – 2018. – № 3-3 (37). – С. 184-187.
46. Ус В. П. Роль управления персоналом в повышении эффективности деятельности организации [Текст] / В. П. Ус, К. О. Маслова, И. Г. Иванова // Экономика 2020: актуальные вопросы и современные аспекты. – 2020. – С. 19-21.
47. Шатуновский В. Л. Ещё раз о дистанционном обучении (организация и обеспечение дистанционного обучения) [Текст] / В. Л. Шатуновский, Е. А. Шатуновская // Вестник науки и образования. – 2020. – № 9-1 (87). – С. 53-56.

48. Яркова С. А. Теоретические подходы к исследованию производительности труда персонала [Текст] / С. А. Яркова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2019. – С. 212-220.

49. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ТМК-ИНОКС» за 2019 год [Текст].

50. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ТМК-ИНОКС» за 2020 год [Текст].

51. Данные о численности персонала и заработной плате работников ООО «ТМК-ИНОКС» за 2020 год [Текст].

52. Данные о численности персонала и заработной плате работников ООО «ТМК-ИНОКС» за 2021 год [Текст].

53. Данные о численности персонала и заработной плате работников ООО «ТМК-ИНОКС» за 2022 год [Текст].

54. Штатное расписание ООО «ТМК-ИНОКС» на 2020 год [Текст].

55. Штатное расписание ООО «ТМК-ИНОКС» на 2021 год [Текст].

56. Штатное расписание ООО «ТМК-ИНОКС» на 2022 год [Текст].

Приложение А

Определения

Таблица А.1 – Определения понятия «управление персоналом»

Автор	Определение
В.Р. Веснин [11, с. 62]	Управление персоналом – это система связанных организационных, экономических и социально-психологических способов, дающих эффективность трудовой деятельности и повышающих конкурентоспособность предприятия
М.И. Бухалков [10, с. 31]	Управление персоналом – система грамотно сформированных социальных и организационно-экономических мер по формированию среды для эффективного развития, функционирования и оптимального использования имеющейся рабочей силы на уровне фирмы
В.М. Маслова [34, с. 82]	Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации
А.Я. Кибанов [25, с. 83]	Управление персоналом организации представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации
А.П. Егоршин [19, с. 123]	Управление персоналом – это область функционирования, важными составляющими которой является расчет необходимости персонала, привлечение персонала (отбор персонала), применение в работе, развитие, контроллинг персонала, высвобождение, а также политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, структурирование работ, руководств сотрудниками и управление затратами на персонал
А.И. Мясоедов [36, с. 98]	Управление персоналом – это системная целенаправленная деятельность, которая планомерно и организованно воздействует через взаимосвязанные организационно-экономические и социальные мероприятия на создание условий для нормального развития и эффективного использования кадрового потенциала для повышения результатов работы как каждого сотрудника, так и всего персонала конкретного предприятия в рыночной среде

Приложение Б

Показатели

Таблица Б.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТМК-ИНОКС» за 2020 - 2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	5 366 521	5 796 275	12 460 910	429754	7,41	6 664 635	114,98
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	5 325 768	5 449 049	11 761 942	123281	2,26	6 312 893	115,85
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	40 753	347 226	698 968	306473	88,26	351 742	101,30
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	58 757	95 290	112 149	36533	38,34	16 859	17,69
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	72 808	79 741	104 474	6 933	8,69	24 733	31,02
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	35 295	172 195	482 345	136 900	79,50	310 150	180,12
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	28 479	175 306	392 229	146 827	83,75	216 923	123,74
8. Основные средства, тыс. руб.	1 432 383	1 553 383	1 561 593	121 000	7,79	8 210	0,53
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	1 413 857	1 344 679	2 119 580	-69 178	-5,14	774 901	0,33
10. Численность ППП, чел.	648	728	759	80	10,99	31	4,26
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	271 551	305 035	338 290	33 484	10,98	33 255	10,90
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	8281,66	7961,91	16417,53	-320	-4,02	8 456	106,20
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	419	419	445	0	0,00	26	6,21
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,74	3,73	7,97	0	-0,27	4	113,67
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,79	4,31	5,87	1	12,06	2	36,19
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,0065	0,0297	0,0387	0	78,11	0	30,30
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	154,62	32,66	24,83	-122	-373,42	-8	-23,97

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	1,01	0,97	0,96	0	-4,12	0	-1,03

Приложение Г Организационная структура ООО «ТМК-ИНОКС»

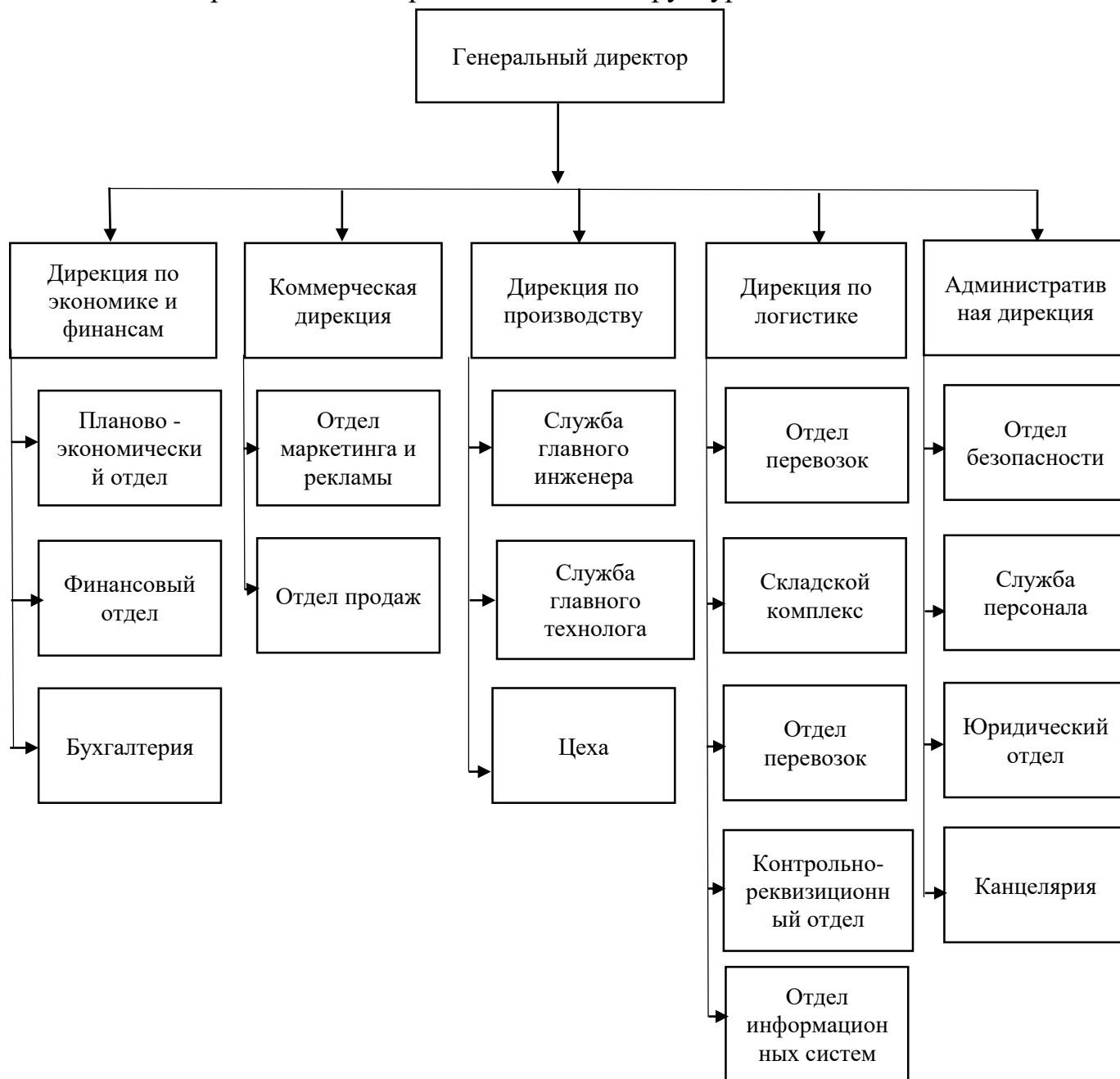


Рисунок Г.1 - Организационная структура ООО «ТМК-ИНОКС»