

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 Разработка предложений по улучшению использования персонала организации
(на примере ООО «СК Сервис Д»)

Обучающийся

А.В. Седова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Седова Анастасия Вячеславовна.

Тема работы: «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ООО «СК Сервис Д»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент, С.О. Шаногина.

Цель исследования – рассмотреть теоретические и практические подходы к персоналу организации для разработки предложений, позволяющих улучшить его использование.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «СК Сервис Д» (ООО «СК Сервис Д»).

Предметом исследования бакалаврской работы являются экономические отношения в области использования персонала организации в современных условиях.

В качестве способов обработки экономической информации в данной работе применялись методы: группировка исходной информации, анализ на основе расчета абсолютных и относительных показателей, сравнения, математических способов и приемов, графический и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе – анализируется понятие персонала организации с позиции российских и западных ученых, представлены классификационные признаки, принципы и показатели для определения эффективности его использования.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения представленных предложений, позволяющих улучшить использование персонала ООО «СК Сервис Д», рассчитывается эффективность от представленных направлений

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 35 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 72 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 24.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические подходы к использованию персонала организации.....	7
1.1 Персонал организации: понятие, классификационные признаки.....	7
1.2 Принципы и методика анализа использования персонала организации...	14
2 Анализ использования персонала ООО «СК Сервис - Д».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СК Сервис - Д»	23
2.2 Анализ обеспеченности и показателей использования персонала организации	31
3 Предложения по улучшению использования персонала в ООО «СК Сервис Д»	46
3.1 Система мероприятий, способствующих повышению эффективности использования персонала в организации.....	46
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение	61
Список используемой литературы	64
Приложение А Показатели использования персонала.....	67
Приложение Б Бухгалтерская отчетность	68

Введение

В современных условиях регулирования рыночной системы персонал организации является особенной экономической категорией, к которой проявляется пристальное внимание ученых. Теоретический и практический интерес к персоналу объясняется тем, что именно он является основным производителем материальных благ, производство которых обеспечивает результативность российской экономики, проявляющейся в получении валового внутреннего продукта, распределение которого обеспечивает благосостояние населения страны.

Увеличивающееся влияние научно-технического прогресса на экономику, в том числе на деятельность организации, в современных условиях хозяйствования предъявляются новые требования к персоналу. Развитие, формирование и использование персонала в условиях автоматизации производства и появления новых технических решений меняет способы использования персонала. Особенно актуально данное требование, когда персонал организации выступает в качестве ресурсов при создании систем с искусственным интеллектом или его элементами, кластерных объединений, использованию аутсорсинга персонала и др.

Следовательно, современные тенденции развития экономики предъявляют организации требования кардинально изменять принципы и методы использования персонала, более оптимально подходить к вопросам обеспеченности и эффективности его использования. Поэтому тема бакалаврской работы является актуальной.

Цель бакалаврской работы – рассмотреть теоретические и практические подходы к персоналу организации для разработки предложений, позволяющих улучшить его использование.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий спектр задач:

- рассмотреть сущность понятия «персонал организации», значение в деятельности организации, классификационные признаки, показатели анализа его использования;
- проанализировать обеспеченность и эффективность использования персонала в ООО «СК Сервис Д»;
- разработать предложения, способствующие улучшению эффективности использования персонала в ООО «СК Сервис Д».

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «СК Сервис Д».

Предметом исследования бакалаврской работы являются экономические отношения в области использования персонала организации в современных условиях.

Теоретическими и методологическими основами исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области производственного и финансового менеджмента, управления персоналом. Вопросы содержания персонала организации и эффективности его использования нашли отражение в трудах Богатыревой О. Н., Горелова Н. А., Кифа Л. Л., Максимцева И. А., Масловой В. М., Шабановой Т. В., и др.

Информационным ресурсом исследования являются нормативные акты, учебники, финансовая отчетность анализируемой организации.

В качестве способов обработки экономической информации в данной работе применялись методы: группировка исходной информации, анализ на основе расчета абсолютных и относительных показателей, сравнения, математических способов и приемов, графический и др.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения представленных предложений с целью улучшения использования персонала в ООО «СК Сервис Д».

Структура бакалаврской работы включает следующие элементы - введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, приложение.

Во введении приведены доказательства актуальности темы бакалаврской работы, сформулирована цель, на основе которой поставлены задачи ее достижения; указаны объект и предмет исследования, информационный источник.

Первый раздел включает материал, рассматривающий теоретические подходы к персоналу организации, его использованию: анализируется понятие персонала организации с позиции российских и западных ученых, представлены классификационные признаки, принципы и показатели для определения эффективности его использования.

Во втором разделе анализируется персонал и его использование в ООО «СК Сервис Д»: на основе организационно-экономической характеристики определяется результативность деятельности организации, анализируются показатели эффективности использования персонала, определяется влияние факторов на показатели.

В третьем разделе представлены предложения, позволяющие улучшить использование персонала ООО «СК Сервис Д», рассчитывается эффективность от представленных направлений.

В заключении проводится обобщение результатов проведенного исследования.

1 Теоретические подходы к использованию персонала организации

1.1 Персонал организации: понятие, классификационные признаки

Главным инструментом организации и осуществления производственной деятельности в организации является наличие и использование ее персонала. Особенность персонала организации определяется личностным фактором, который включает совокупность ценностных и качественных характеристик, присущих индивидуально каждому работнику. Действительно, наличие принципиально отличающихся профессиональных компетенций, квалификационного уровня, навыков, деловых качеств и умений работать в коллективе является требованием менеджеров высшего звена при найме на работу сотрудника.

Рассмотрение эволюции концептуальных подходов к определению сущности и значения персонала в деятельности организации, позволило выявить, что в разные периоды последнего столетия и назначение работника в производственном процессе было принципиально разным (рисунок 1).



Рисунок 1 – Роль работника в деятельности организации в концептуальных подходах

Следовательно, возможно, сделать вывод, что роль и назначение работника в деятельности организации существенно изменилась. Если сто лет назад работник рассматривался как носитель труда, то под влиянием научно-технического прогресса он стал восприниматься как «важный стратегический ресурс организации. Его усилия, знания и навыки - огромные резервы повышения эффективности деятельности организации. От работников практически полностью зависит будущее благополучие, а иногда и выживание организации» [11, с. 71].

В данном случае уместно привести высказывание М. Амстронга, который указывает, что «организация бесполезна без людей. Успех развития организации, будь то крупная корпорация или небольшое частное предприятие, напрямую зависит от эффективности ее персонала» [1, с. 1038].

Понятие персонал заимствовано из латыни, что в буквальном смысле означает «личный». Впервые его упоминание встречается в изданиях «Старого света», означающее имеющееся количество работников организации, наделенных различным уровнем квалификации и профессиональной подготовки, а также должностной принадлежностью.

Однако следует отметить, что в современной действительности среди ученых не сформировалось общего подхода к определению и выявлению сущности термина персонал организации.

Многими теоретиками рассматривается персонал с позиции ресурсного потенциала. Так, например, В. П. Самариной, Г.В. Черезовым, Э.А. Карповым указывается, что «персонал организации – это специфический ресурс организации. Он обладает набором особых характеристик, которые отличают его от других ресурсов организации, и включает занятых в основной деятельности организации, включая производственные, коммерческие, управленческие и другие процессы» [19, с. 67].

Аналогичного мнения придерживается О. Н. Романцова, которая считает, что «персонал является важным ресурсом любой организации,

который обеспечивает эффективность функционирования и рыночную устойчивость» [18, с. 135].

Следует пояснить постановку вопроса о возможности применения данного термина относительно деятельности организации. Необходимо указать, что для осуществления процесса производства с позиции экономической теории необходимо наличие ресурсов, в том числе трудовых ресурсов. Следовательно, персонал организации является главным ресурсом, позволяющим организовать и осуществить производственный процесс.

Отдельными учеными персонал организации трактуется как личный состав. В данном случае уместно привести определение, представленное Б.А. Райзбергом, Л.Ш. Лозовским и Е.Б. Стародубцевой. Они характеризуют персонал как «личный состав определенного учреждения, предприятия, фирмы, организации или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой трудовой функции» [17].

А. В. Дейнека при характеристике персонала организации конкретизирует личный состав организации и указывает, что «персонал – это индивидуальный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих в ней собственников и совладельцев организации» [5, с. 7].

Следует отметить, что данными авторами из состава персонала организации исключено руководство, что, естественно, ставит вопрос: руководство какого уровня следует исключать из понятия «персонал»?

Л. Л. Кифа определяет термин персонал организации как «все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда» [8, с. 37].

Аналогичного мнения придерживается В. М. Маслова, которая в персонал организации включает «всех сотрудников предприятия, а также иных граждан, занятых в данной организации. В численный состав персонала могут входить также учредители и собственники бизнеса, если они

осуществляют производственные, управленческие или иные должностные обязанности» [12, с. 17].

Следовательно, данной группой авторов четко конкретизируется численный состав персонала, включая управленческий состав.

В экономическом словаре терминов персонал описывается как «личный состав организации, работающий по трудовому договору для обеспечения определенных целей и задач предприятия» [29].

То есть в данном определении указывается не только состав персонала организации, но и правовые нормы, а также целевой характер взаимоотношений. Данная позиция отражается в работах Н. В. Живенок, по мнению которого «персонал - это личный состав организаций, оформленный трудовым договором [6, с. 11].

Данной точки зрения придерживается А. А. Литвинюк, который добавляет, что «основными характеристиками персонала организации являются: наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, наличие качественных характеристик (компетентность, уровень квалификации и др.), а также целенаправленная деятельность» [26, с. 17].

По данным опроса (начало 2023 г.) Национального агентства развития квалификаций (НАРК) и Фонд ВЦИОМ, при найме персонала работодатели обращают особое внимание на такие качества специалистов, как умение работать в коллективе, самообразование, деловую коммуникацию, инициативность и применение информационно-коммуникационных технологий [6, с. 12].

А. Н. Баранов, А. Н. Макурина рассматривают «персонал организации - совокупность людей, которые состоят с определенной организацией как с юридическим лицом во взаимоотношениях, которые регулируются трудовым договором и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации. То есть персонал в данном случае определяется как значимая социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников организации» [3, с. 116].

Следовательно, персонал организации представлен совокупностью работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих потребностей, связанных договором найма с организацией как юридическим лицом.

Для понимания эффективности использования персонала в организации необходимо остановиться на рассмотрении классификационных подходов.

В зависимости от характера участия в производственном процессе персонал организации, возможно, разделить на категории, которые объединяются в группы (рисунок 2) [27, с. 15]:

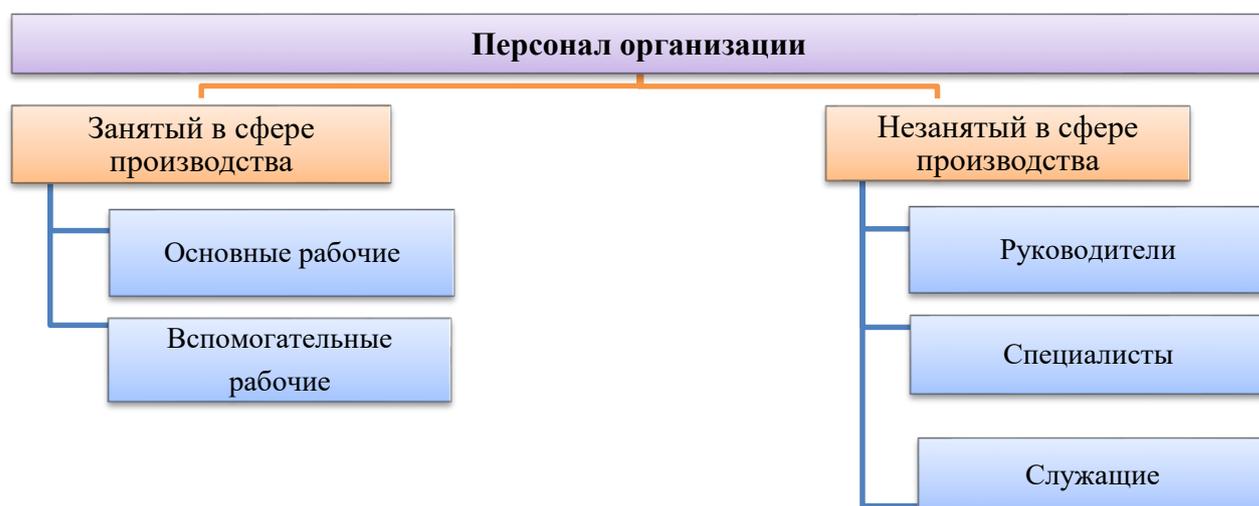


Рисунок 2 – Классификация персонала организации в зависимости от участия в процессе производства

К числу занятых в производственном процессе относятся рабочие, занятые основной и вспомогательной деятельностью. Именно ими обеспечивается создание материальных благ, как правило, с затратами в большей степени физического труда. К данной категории относятся рабочие, проводящие ремонтные работы, осуществляемые транспортные и материальные услуги.

К числу незанятых в процессе производства относятся, прежде всего, руководители организаций и структурных подразделений, то есть та группа персонала, основной компетенцией которых является система управления.

К специалистам относят работников, имеющих, как правило, узкую специализацию, занимающихся умственным трудом, обладающих фундаментальными знаниями, а также профессиональными навыками.

К служащим относятся работники, занимающиеся подготовкой и оформлением документов, учетом, контролем и хозяйственным обслуживанием.

При современных подходах к организации производственного процесса, возможно, определить количественные и качественные составляющие использования персонала организации (рисунок 3) [28, с. 103]:

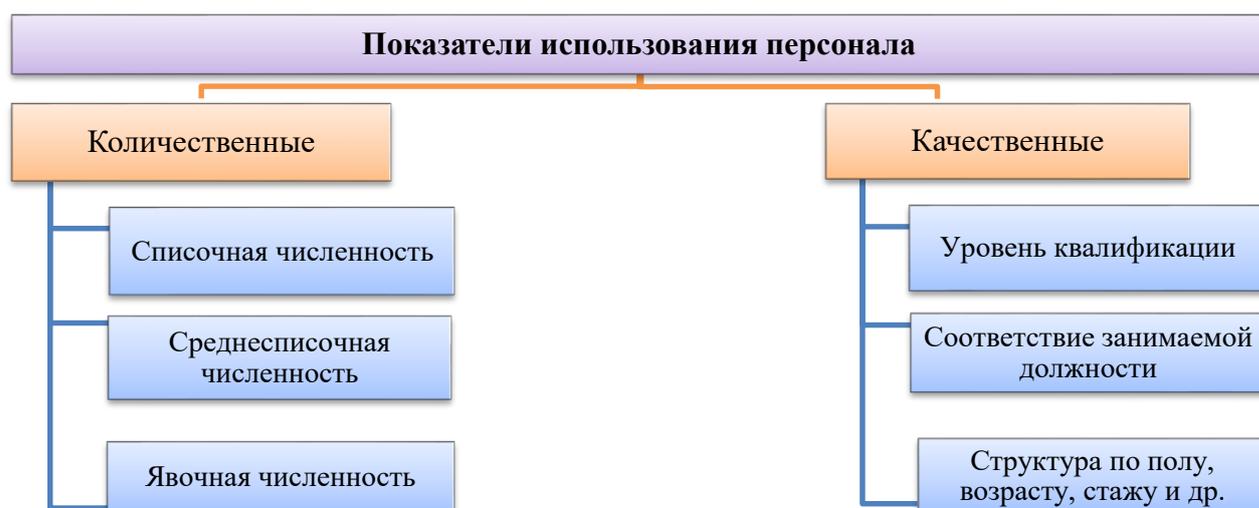


Рисунок 3 – Количественные и качественные характеристики персонала организации

Структура персонала относительно количественной и качественной характеристики определяется спецификой деятельности организации, ее отраслевой принадлежностью, рыночной специализацией, режимом работы организации и наличием рабочих мест, и другими особенностями.

Особое значение при анализе обеспеченности и использовании персонала имеет качественная структура, позволяющая оценить состав работников по различным признакам (рисунок 4):



Рисунок 4 – Качественная структура персонала организации

Среди качественных параметров характеристики персонала наибольший интерес при формировании работниками производственного процесса являются пол, возраст, образование и место жительства.

Например, отраслевая специфика многих организаций определяется задействованием исключительно только персоналом мужского пола. Это объясняется высокой трудоёмкостью производственного процесса с затратами физического труда, вредными и тяжёлыми условиями труда, трудом в регионах с особыми климатическими условиями и др.

Во многих организациях происходит ранжирование персонала по возрастному признаку. Если стоит вопрос о приёме на работу или назначении уже работающего сотрудника на руководящую должность, то отдается предпочтение работникам зрелого возраста, обладающих большим практическим опытом. Аналогичный критерий для данной группы персонала будет актуален при их рассмотрении относительно уровня образования.

Например, удаленность места жительства работника от рабочего места имеет второстепенное значение. Однако менеджерами высшего звена будет отдаваться предпочтение тем работникам, которые имеют незначительную удаленность проживания от работы, чтобы у них оставалось больше времени для отдыха и восстановления сил для выполнения трудовых обязанностей [30, с. 27].

Следовательно, категорию персонал организации необходимо считать многовариантным звеном ресурсного потенциала организации, использование которого проявляется определенной фазой системы управления и определяется классификационными признаками.

1.2 Принципы и методика анализа использования персонала организации

Рациональное использование персонала в организации, определений направлений по совершенствованию подходов к его использованию базируется на определенных принципах.

Принципы использования персонала организации представлены на рисунке 5 [2, с. 196].

Во-первых, наиболее важным принципом, обеспечивающего рациональное использование персонала организации является признание персонала ключевым ресурсом, способствующего обеспечению конкурентоспособности и эффективности бизнеса.

Во-вторых, использование персонала должно проходить путем интеграции кадровой стратегии и стратегии развития бизнеса организации с учетом рыночной конкуренции.

В-третьих, использование персонала должно осуществляться с учетом отдачи инвестиций, вложенных в человеческий капитал, то есть результативность производственной деятельности в соотношении с

издержками на персонал должна характеризоваться положительной тенденцией индекса доходности инвестиций.



Рисунок 5 – Современные принципы использования персонала организации

Принцип самоуправления и демократизация является отражением активного приобщения работников к управленческому процессу в организации через партнерство и сотрудничество, что позволяет усилить дух работы в команде, коммуникативности, «прозрачности» системы управления персоналом.

В-пятых, неотъемлемым элементом использования персонала в современной организации является создание условий для организации непрерывного развития и обучения персонала, что позволит обеспечить достижение производственных целей и удовлетворить потребности, как отдельного работника, так и в целом организации. При этом следует уделить внимание реализации и самореализации личности через раскрытие

интеллектуальных, предпринимательских и творческих способностей, обеспечивая рост компетенций и мотивации персонала.

Реализация принципа качества трудовой деятельности означает; создание комфортных условий и благоприятного микроклимата в коллективе, системы вознаграждения за индивидуальный вклад в конечный результат организации, а также возможностей для карьерного роста.

Реализация принципа профессионального управления обеспечивает грамотное построение трудовых отношений в коллективе, позволяющих реализовать управленческие, социальные, аналитические и другие функции.

Инновационный принцип позволяет совершенствовать организацию труда, обновлять методы стимулирования персонала к более производительной деятельности, разрабатывать и внедрять прогрессивные технологии управления персоналом.

Представленные принципы являются базовым инструментарием для обеспечения рационального использования персонала организации и формирования механизма совершенствования управления им с учетом отраслевой принадлежности организации, специфики ее деятельности.

Для проведения анализа использования персонала организации необходимо использовать алгоритм, позволяющий всесторонне оценить результат его использования (рисунок 6) [7, с. 181]:



Рисунок 6 – Методика анализа использования персонала организации

Следует остановиться на рассмотрении данной системы показателей.

На первом этапе проведения анализа анализируется обеспеченность организации персоналом. Поэтому необходимо проанализировать количественные показатели персонала и качественные в разрезе их естественных (деление по полу и возрасту) и приобретенных (деление по стажу и профессии) признаков [16, с. 484].

Для этого, во-первых, необходимо проанализировать динамику движения персонала для определения среднегодовой численности работников.

Во-вторых, составляется аналитическая таблица, позволяющая рассчитать изменение качественных показателей в абсолютном и относительном измерении, определить тенденцию и факторы, способствующие данным изменениям на основе горизонтального метода.

В-третьих, в качестве дополнения к горизонтальному методу проводится вертикальный анализ по группам качественных показателей для определения структуры персонала соответственно по категориям работникам, по полу, возрасту, стажу работы, профессиям, уровню образования и другим показателям для определения удельного веса подгруппы показателя в итоговом значении.

Использование горизонтального и вертикального методов анализа качественных показателей позволяет, в конечном итоге, определить не только движение и структуру, но и сделать вывод об обеспеченности организации персоналом.

На втором этапе анализа анализируется группа показателей, характеризующих эффективность деятельности работников.

Важнейшим показателем использования персонала является производительность труда (ПТ), то есть продуктивность, результативность [10, с. 196]:

$$\text{ПТ} = \frac{Q}{TЗ}, \quad (1)$$

где Q – объем произведенной продукции / услуг, руб.

TЗ – трудозатраты, чел.

Производительность труда определяет группа факторов, представленная на рисунке 7 [24, с. 267]:



Рисунок 7 – Факторы, определяющие уровень производительности труда персонала организации

Главное требование, которое предъявляется к развитию данного показателя, это более быстрый рост производительности труда в сравнении с ростом средней заработной платы.

В дополнении к данному показателю проводят расчёт трудоемкости (ТЁ) работ, который является обратным показателю производительности труда по следующей формуле:

$$ТЁ = \frac{TЗ}{Q}, \quad (2)$$

где Q – объем произведенной продукции / услуг, руб.

ТЗ – трудозатраты, чел.

Данный показатель отражает соотношение количества работников, приходящихся на единицу произведённой продукции. Чем ниже значение трудоёмкости, тем эффективнее используется персонал организацией.

Многими экономистами для расчёта эффективности трудозатрат рекомендуется использовать показатели зарплатоотдачи (рентабельности трудового процесса) и зарплатоёмкости.

Так, например, Т. И. Кружковой, А. В. Ручкиным, О. А. Рущицкой описывается методика расчёта данных показателей. Для расчёта зарплатоотдачи (ЗО) ими предлагается сопоставлять финансовые результаты деятельности организации (прибыль / выручка) с затратами на оплату труда [9, с. 3]:

$$ЗО = \frac{\text{ФР}}{\text{ФОТ}}, \quad (3)$$

где ФР – финансовый результат в виде прибыли или выручки, руб.

ФОТ – фонд оплаты труда, руб.

Экономическая сущность данного показателя сводится к определению экономической отдачи затрат на оплату труда. Чем выше значение расчётного показателя, тем эффективнее формируются расходы на оплату труда.

При этом, возможно, провести анализ влияния фонда оплаты труда на прирост продукции, используя факторный анализ, позволяющий определить количественное и качественное влияние факторов.

Влияние количественного фактора определяется по формуле [22, с. 794]:

$$(\text{ФОТ отч.} - \text{ФОТ баз.}) \times \text{ЗО баз.}, \quad (4)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда соответственно отчетного и базисного периода, руб.

ЗО баз. – зарплатоотдача базисного года.

Влияние качественного фактора определяется по формуле:

$$(ЗО \text{ отч.} - ЗО \text{ баз.}) \times \text{ФОТ отч.}, \quad (5)$$

где ФОТ отч. – фонд оплаты труда отчетного периода, руб.

ЗО – зарплатоотдача соответственно базисного и отчетного года.

К обобщенным показателям эффективности деятельности работников относятся показатели рентабельности: рентабельность персонала и рентабельность затрат на развитие персонала [20, с. 693].

Рентабельность использования персонала ($R_{п}$) показывает эффективность использования труда в организации и определяется по формуле:

$$R_{п} = \frac{Пч}{Чп} \times 100 \%, \quad (6)$$

где Пч – прибыль чистая, руб.

Чп – численность персонала, чел.

Рентабельность затрат на развитие персонала ($R_{з}$) показывает соотношение чистой прибыли и затрат на развитие работников и определяется по формуле:

$$R_{з} = \frac{Пч}{Зрп} \times 100 \%, \quad (7)$$

где Пч – прибыль чистая, руб.

Зрп – затраты на развитие персонала, руб.

В дополнении к обобщенным показателям, демонстрирующим эффективность деятельности работников проводят расчет частных показателей – среднечасовой и среднедневной выработки.

На следующем этапе анализа использования персонала организации анализируют показатели, рассчитанные по коэффициентному методу, позволяющие определить движение персонала. Алгоритм расчета показателей представлен в Приложении А, таблице А.1 [21, с. 32].

Расчет данной группы показателей показывает результат изменений списочной численности на финансовые результаты деятельности организации. Изменение списочной численности персонала может проходить по различным причинам - увольнение по различным причинам и приём новых сотрудников в штат организации. Стабильное состояние персонала организации является залогом успешного бизнеса.

На четвёртом этапе проводится анализ показателей использования рабочего времени персонала организации, которые измеряются человеко-часами или человеко-днями.

При расчёте данной группы показателей учитывается [13, с. 215]:

- продолжительность рабочего дня;
- среднесписочная численность персонала;
- годовой фонд рабочего времени (ФРВ);
- количество дней в году, отработанных одним работником;
- время сверхурочной работы одного работника или всего персонала организации.

Алгоритм расчёта фонд рабочего времени представлен в Приложении А, таблице А.1 [23, с. 693].

На последнем этапе анализа определяют резервы роста эффективности использования трудовых ресурсов организации на основе проведенного анализа.

Следовательно, возможно сделать вывод, что проведение анализа обеспеченности и использования персонала организации по представленному

алгоритму позволит определить основные мероприятия по улучшению использования персонала организации.

Выводы по разделу 1:

- персонал организации представлен совокупностью работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих потребностей, связанных договором найма с организацией как юридическим лицом;
- категорию персонал организации необходимо считать многовариантным звеном ресурсного потенциала организации, использование которого проявляется определенной фазой системы управления и определяется классификационными признаками;
- анализ рационального использования персонала организации базируется на принципах и методике, которые являются базовым инструментарием для оценки результативности использования персонала.

2 Анализ использования персонала ООО «СК Сервис - Д»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СК Сервис - Д»

Общество с ограниченной ответственностью «Строительная компания Сервис - Д» (ООО «СК Сервис - Д») является юридическим лицом – коммерческой организацией. Имеет государственную регистрацию в едином государственном реестре юридических лиц 10 декабря 2002 г. по адресу: г. Самара, проспект Юных пионеров, д. 150, кв. 20.

ООО «СК Сервис - Д» создано по решению единоличного учредителя [15] на основании Гражданского Кодекса РФ [4], Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [14].

Размер уставного капитала на 1 января 2023 г. составляет 464 221 421 руб.

ООО «СК Сервис - Д» работает на рынке г. Самары и Самарской области.

ООО «СК Сервис - Д» - это организация, которая является надежным, проверенным временем и делом партнером, предоставляющего услуги в области строительства. Принятие гибких решений, наличие опытных специалистов, которые помогают решать задачи, контроль и безопасность определяют успех деятельности организации на рынке в своем сегменте. Поэтому миссия организации – компетентность, оперативность, надежность и своевременность предоставления услуг.

Целью деятельности ООО «СК Сервис - Д» является получение прибыли, завоевание доминирующего положения на рынке в своем сегменте.

Предметом деятельности организации являются услуги в области строительства жилых и нежилых зданий.

Дополнительными видами деятельности является:

- производство электромонтажных, санитарно-технических и других СМР;
- проведение отделочных строительных работ;
- перевозка грузов специализированным и неспециализированным автотранспортом;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
- прочая деятельность, связанная с перевозками;
- деятельность по складированию и хранению;
- деятельность гостиниц и других мест временного проживания.

Численность сотрудников на 01 января 2023 составляет 199 человека.

Организационная структура «СК Сервис - Д» определяется спецификой деятельности организации и представлена на рисунке 8.

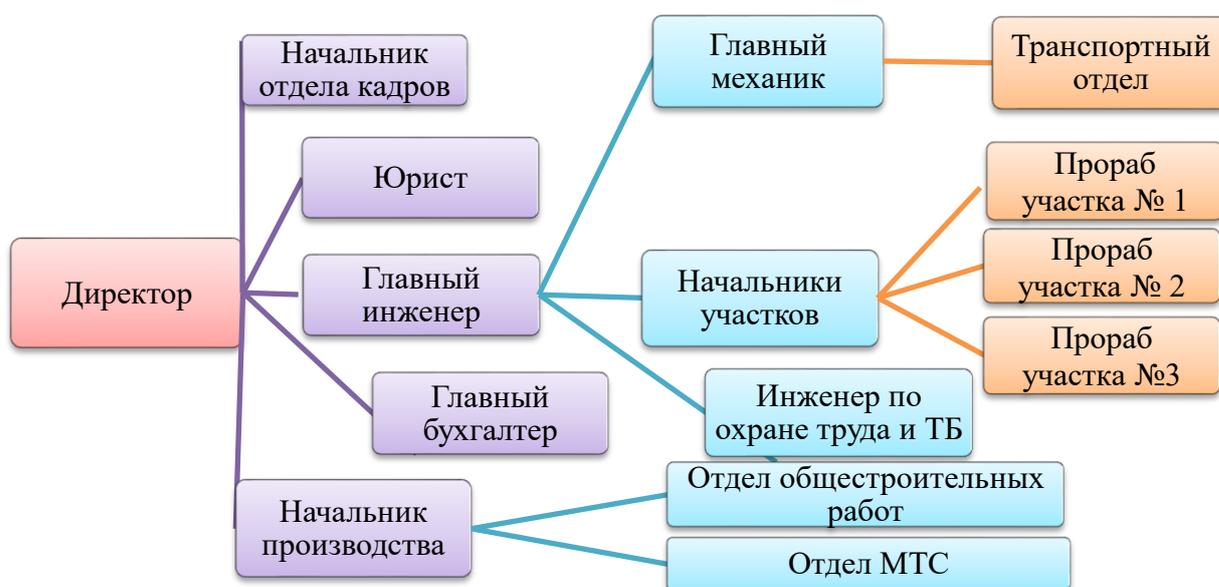


Рисунок 8 – Организационная структура управления ООО «СК Сервис - Д»

Организационная структура управления является линейно-функциональной. Руководит организацией директор, в подчинении которого

находятся пять линейных руководителей – главный инженер и главный бухгалтер, начальник производства и отдела кадров, юрист.

Организация и контроль реализации основной производственной функции закрепляется за главным инженером, в подчинение у которого находятся начальники участков, главный механик и инженер по охране труда и технике безопасности.

Компетенция начальника производства определяется дополнительными видами деятельности организации по общестроительным работам, а также работам, связанные с торгово-закупочной деятельностью, хранением и складированием, административно-хозяйственным обслуживанием организации.

В компетенцию главного бухгалтера входит осуществление планирования, учётная и аналитическая деятельность, разработка финансовой стратегии развития организации, сопровождение финансовых соглашений и др.

Юрист ООО «СК Сервис - Д» занимается разработкой документации, оформлением договорных отношений, контролирует соответствие сделок действующему законодательству и др.

Начальник отдела кадров занимается комплектованием организации персоналом в соответствии с должностными инструкциями, мониторингом своевременности прохождения повышения квалификации, переобучения; осуществляет прогнозирование потребности в кадрах и др.

Организационная структура управления, построенная по данному принципу довольно таки проста в применении. Чёткое распределение обязанностей между структурными подразделениями позволяет руководителям оперативно принимать решения, реагировать на конкурентные преимущества, поддерживать деловой климат в коллективе.

Однако у данной структуры управления имеются недостатки, к числу которых следует отнести, прежде всего, отсутствие гибкости, большой

документооборот, ограниченность инициативы работников нижних ступеней управления.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СК Сервис - Д» по данным финансовой отчетности [15], представленной в Приложении Б, таблице Б.1, Б.2 и Б.3, показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020- 2021 гг.		2021- 2022 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Выручка, тыс. руб.	1261128	744076	1028733	-517052	-41,00	284657	38,26
Себестоимость, тыс. руб.	1078056	562510	866484	-515546	-47,82	303974	54,04
Валовая прибыль, тыс. руб.	183072	181566	162249	-1506	-0,82	-19317	-10,64
Коммерческие расходы, тыс. руб.	933	7	0	-926	-99,25	-7	-100,00
Управленческие расходы, тыс. руб.	71238	68603	79414	-2635	-3,70	10811	15,76
Прибыль от продаж, тыс. руб.	110901	112956	82835	2055	1,85	-30121	-26,67
Прибыль до ННО, тыс. руб.	76072	67121	67051	-8951	-11,77	-70	-0,10
Чистая прибыль, тыс. руб.	56023	44719	50426	-11304	-20,18	5707	12,76
Основной капитал, тыс. руб.	64583	105378	87819	40795	63,17	-17559	-16,66
Оборотный капитал, тыс. руб.	1999248	1607707	2040617	-391541	-19,58	432910	26,93
Численность работников, чел.	203	187	199	-16	-7,88	12	6,42
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5643,40	8415,00	12636,50	2771,60	49,11	4221,50	50,17
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	6212,45	3979,02	5169,51	-2233,44	-35,95	1190,50	29,92
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	27,8	45	63,5	17,2	61,87	18,5	41,11
Фондоотдача	19,53	7,06	11,71	-12,47	-63,84	4,65	65,90
Оборачиваемость активов, раз	0,63	0,46	0,50	-0,17	-26,63	0,04	8,93

Продолжение таблицы 1

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020- 2021 гг.		2021- 2022 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Оборачиваемость активов, раз	0,63	0,46	0,50	-0,17	-26,63	0,04	8,93
Рентабельность продаж, %	8,79	15,18	8,05	6,39	-	-7,13	-
Рентабельность производства, %	9,64	17,90	8,76	8,26	-	-9,14	-
Затраты на рубль выручки	91,21	84,82	91,95	-6,39	-7,00	7,13	8,40

На основе анализа организационно-экономических показателей деятельности организации, представленных в таблице, можно сделать выводы:

- объём выручки сократился за 2020-2022 гг. на 571 052 т. р. (41,00 %), за 2021-2022 гг. показатель вырос на 284 657 т. р. (38,26 %);
- величина себестоимости за 2020-2021 гг. снизилась на 515 546 т. р. (47,82 %), но за последний год её значение выросло на 303 974 т. р. (54,04 %);
- отмечается опережающий рост себестоимости относительно выручки, что уменьшило показатель валовой прибыли, значение которой за 2020-2021 гг. сократилось на 1 506 т. р. (0,82 %), за последний год - на 19 317 т. р. (10,64 %);
- размер прибыли от продаж за 2020-2021 гг. вырос на 20 889 т. р. (12,12 %), за истекший год показатель сократился на 26,67 %, что связано с ростом управленческих расходов, размер которых за 2021-2022 гг. вырос на 10 811 т. р. (15,76 %);
- прибыль до налогообложения за 2020-2021 гг. сократилась на 8 951 т. р. (11,77 %), за последний год – на 70 т. р. (0,10 %);
- ч

Изменения показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности организации, показаны на рисунке 9.

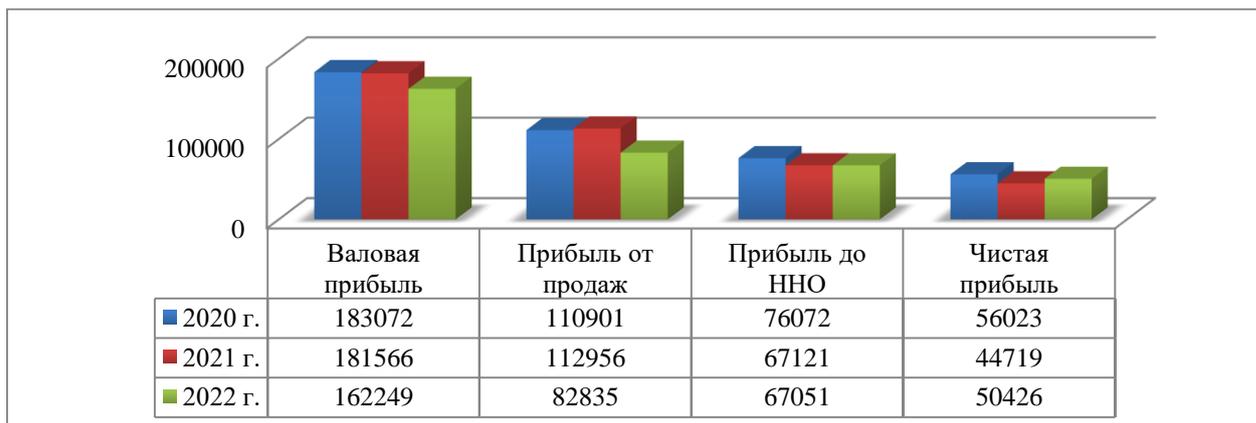


Рисунок 9 – Финансовые результаты ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

В результате проведенного анализа абсолютных показателей финансовых результатов деятельности организации, следует отметить, что её деятельность ООО «СК Сервис - Д» является прибыльной. Отмечается рост показателя чистой прибыли за 2021-2022 гг.

Анализ информации, представленной в таблице 1, позволяет сделать вывод об использовании производственного капитала организации. Отмечается существенное превышение оборотного капитала над основным капиталом, что характеризует структуру активов организации (рисунок 10).

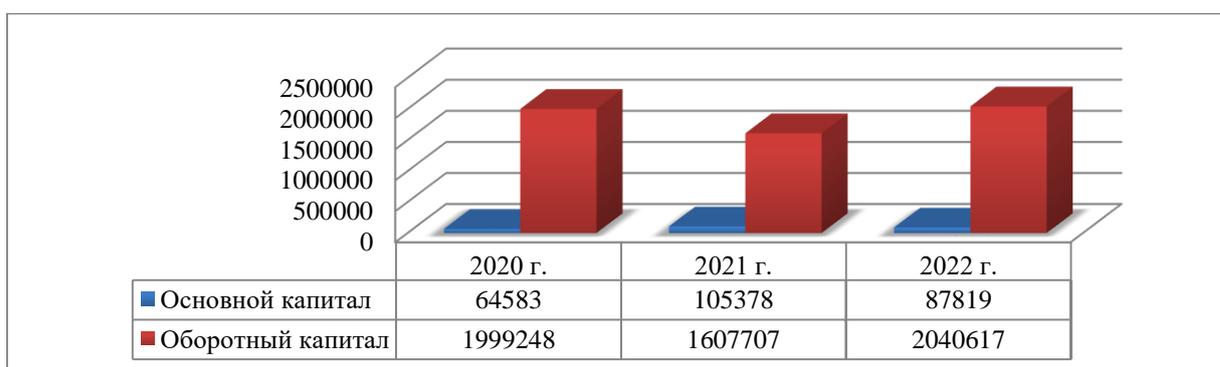


Рисунок 10 – Производственный капитал ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

По данным рисунка следует сделать вывод, что объём основного

капитала за 2020-2021 гг. вырос на 40 795 т. р. (63,17 %), но за 2021-2022 гг. его размер сократился на 16,66 %.

Объём оборотного капитала за 2020-2021 гг. снизился на 391 541 т. р. (19,58 %), но за 2021-2022 гг. его значение выросло на 26,93 %.

В результате проведённого анализа соотношения объёма основного и оборотного капитала, следует сделать вывод, что организация имеет легкую структуру активов, то есть объём оборотного капитала превышает основной капитал.

Отмечается значительное повышение объёма основного капитала относительно выручки, поэтому эффективность его использования за 2020-2021 гг. снизилась на 63,84%, но за последний год его значение выросло на 65,90 %, что подтверждается данными по изменению показателя фондоотдачи.

Похожая ситуация наблюдается по оборотному капиталу. При значительном повышении объёма оборотного капитала относительно выручки, эффективность его использования за 2020-2021 гг. снизилась на 26,63 %, но за последний год его значение выросло на 8,93 %, что подтверждается данными по значению показателя оборачиваемости оборотных активов.

Снижение среднесписочной численности персонала за 2020-2021 гг. на 7,88% привело к росту производительности труда на 35,95 % в виду резкого снижения показателя выручки – на 41,00 %.

В 2021-2022 гг. производительность труда персонала выросла на 29,92 % в виду опережающего роста выручки относительно численности работников (рисунок 11.)

Следует отметить, что, несмотря на снижение темпа прироста производительности труда отмечается прирост оплаты труда. Так, за 2020-2021 гг. средняя заработная плата по организации выросла на 61,87 %, за истекший период – на 41,11 % и сохраняет своё значение на уровне среднеотраслевой.

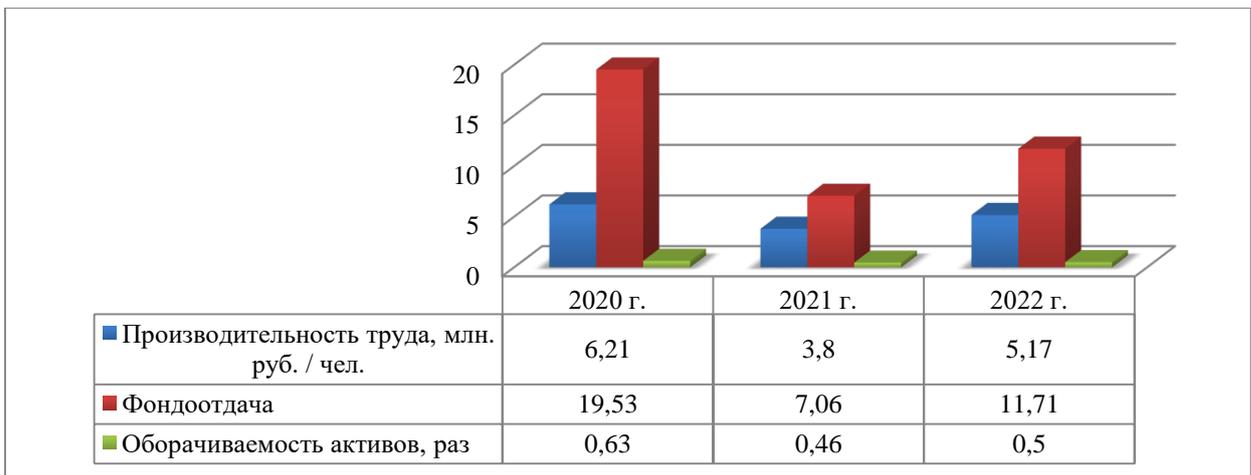


Рисунок 11 – Показатели эффективности использования производственных ресурсов ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 г.

Показатели рентабельности продаж и производственной деятельности за 2020-2021 гг. демонстрируют положительную динамику. Их значения выросли на 6,39 % и 8,26 % соответственно. В истекшем периоде значения данных показателей сократились соответственно на 7,13 % и 9,14 %, что указывает на снижение эффективности как производственной деятельности, так и реализации продукции / услуг (рисунок 12).

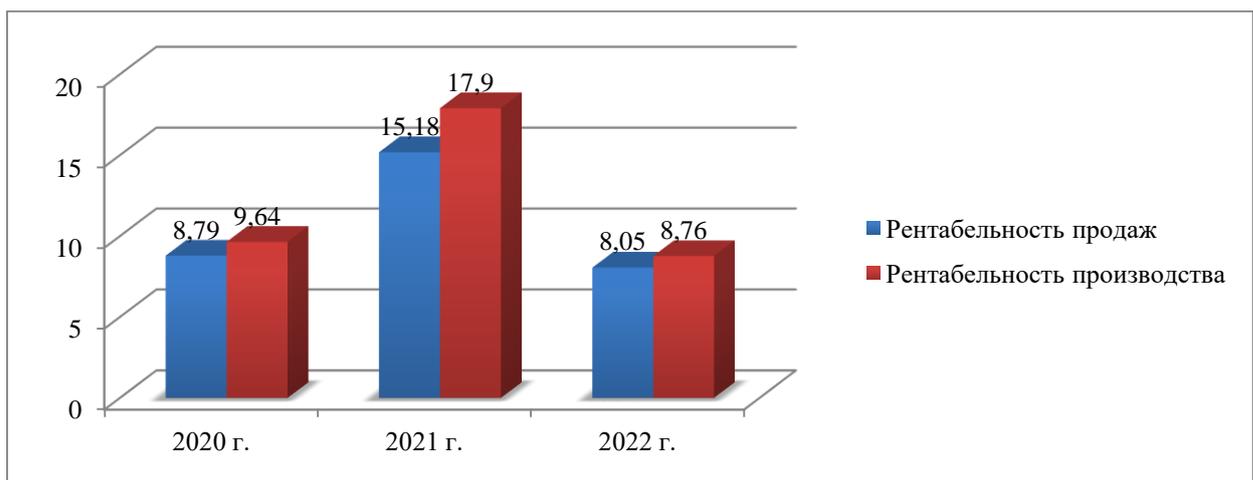


Рисунок 12 - Показатели рентабельности ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., %

Величина полученной прибыли объясняет положительные значения показателей рентабельности. В подтверждение данного вывода следует указать на изменение затрат на рубль выручки. Показатель за 2020-2021 гг. сократился на 6,39 %, но за 2021-2022 гг. вырос на 7,13 %.

На основе проведенного анализа следует сделать вывод, что деятельность организации является прибыльной. Отмечается рост показателей рентабельности и эффективности использования ресурсного потенциала.

2.2 Анализ обеспеченности и показателей использования персонала организации

Для проведения анализа эффективности использования персонала ООО «СК Сервис - Д» необходимо воспользоваться алгоритмом, представленным на рисунке 6.

Динамика обеспеченности организации персоналом относительно занятости в процессе производства представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Численность персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. относительно занятости в производственном процессе, чел.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020- 2021 гг.		2021- 2022 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Всего, в том числе:	203	187	199	-16	-7,88	12	6,42
Руководители	13	11	11	-2	-15,38	0	0,00
Специалисты	24	21	20	-3	-12,50	-1	-4,76
Рабочие	166	155	168	-11	-6,63	13	8,39

Анализ обеспеченности персонала ООО «СК Сервис Д» относительно его занятости в производственном процессе показал, что общая численность работников организации за 2020-2021 гг. снизилась на 16 чел. (7,88 %). За 2021-2022 гг. отмечается рост персонала на 12 чел. (6,42 %).

Численность руководителей за 2020-2021 гг. имеет отрицательную

динамику. Показатель сократился на 2 чел. (15,38 %). За 2021-2022 гг. показатель в числовом выражении не изменился и составил 11 чел.

Количество специалистов ООО «СК Сервис - Д» занятых в производственном процессе за 2020-2021 гг. снизилось на 3 чел. (12,50 %). Аналогичная динамика отмечается за 2021-2022 гг. Численность специалистов сократилась на 1 чел. (4,76 %).

Численность персонала, занятого напрямую в процессе организации строительной деятельности за 2020-2021 гг. сократилась на 11 чел. (6,63 %). За истекший период отмечается рост рабочих на 13 чел. (8,39 %).

Динамика численности персонала ООО «СК Сервис Д» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 13.

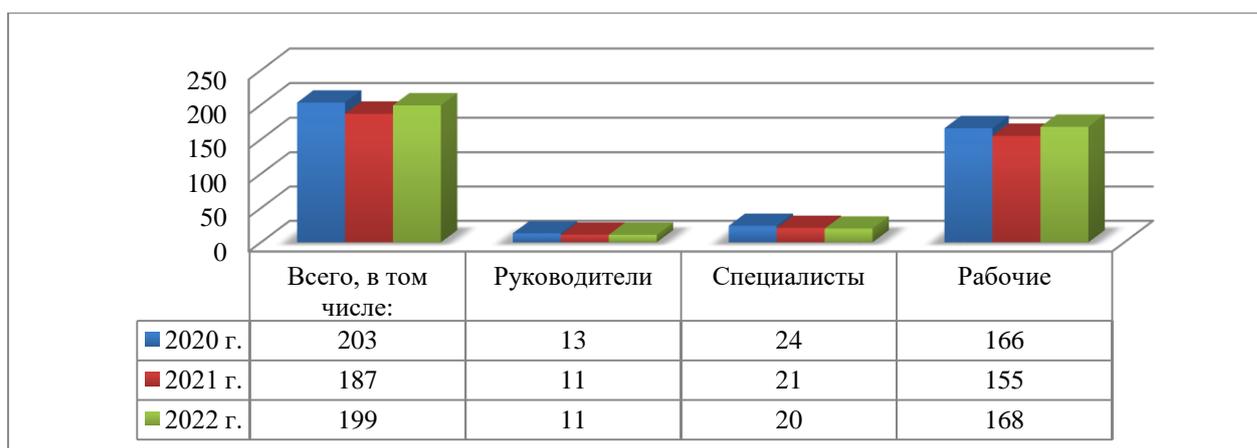


Рисунок 13 – Численность персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. относительно занятости в производственном процессе, чел.

Обеспеченность персоналом ООО «СК Сервис - Д» относительно занятости в процессе производства дополняется вертикальным анализом, демонстрирующего структуру персонала (таблица 3).

Таблица 3 – Структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. по занятости в производственном процессе, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, + / -	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Всего, в том числе:	100,00	100,00	100,00	-	-
Руководители	6,40	5,88	5,53	-0,52	-0,35
Специалисты	11,82	11,23	10,05	-0,59	-1,18
Рабочие	81,77	82,89	84,42	1,12	1,53

Анализ структуры обеспеченности персоналом ООО «СК Сервис - Д» относительно занятости в производственном процессе показал, что структура существенно не изменилась.

За 2020-2021 гг. удельный вес рабочих повысился на 1,12 %. Доля управленцев снизилась за счет сокращения доли руководителей на 0,52 %, специалистов – на 0,59 %. Доля рабочих за 2021-2022 гг. выросла на 1,53 %.

Удельный вес управленцев снизился за счет сокращения доли руководителей на 0,35 %, специалистов – на 1,18 %.

Структура персонала ООО «СК Сервис - Д» по занятости в производственном процессе представлена на рисунке 14.

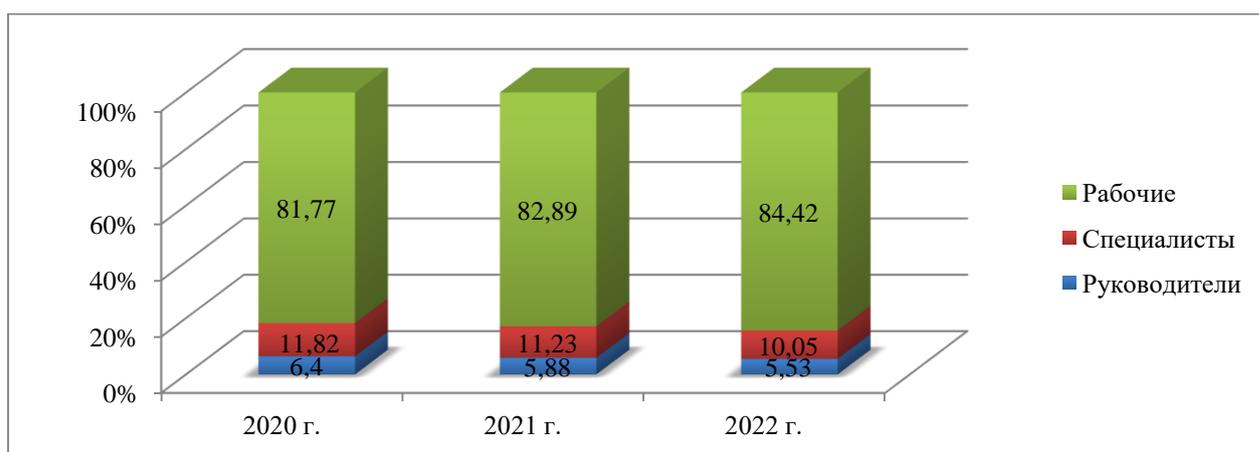


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. относительно занятости в производственном процессе, %

Далее следует рассмотреть обеспеченность персоналом ООО «СК Сервис - Д» относительно гендерного и возрастного признаков (таблица 4).

Таблица 4 – Структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. относительно гендерного признака, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, +/-	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Мужчины	84,3	83,9	84,4	-0,4	0,5
Женщины	15,7	16,1	15,6	0,4	-0,5

Анализ структуры персонала ООО «СК Сервис Д» по гендерному признаку показал, что более 84 % в организации трудятся работники мужского пола, что объясняется спецификой деятельности организации, ее отраслевой принадлежностью.

Так за 2020-2021 гг. удельный вес работников женского пола увеличился на 0,4 %, но за отчётный период их доля сократилась на 0,5 %. Абсолютно противоположенная динамика отмечается по работникам мужского пола (рисунок 15).

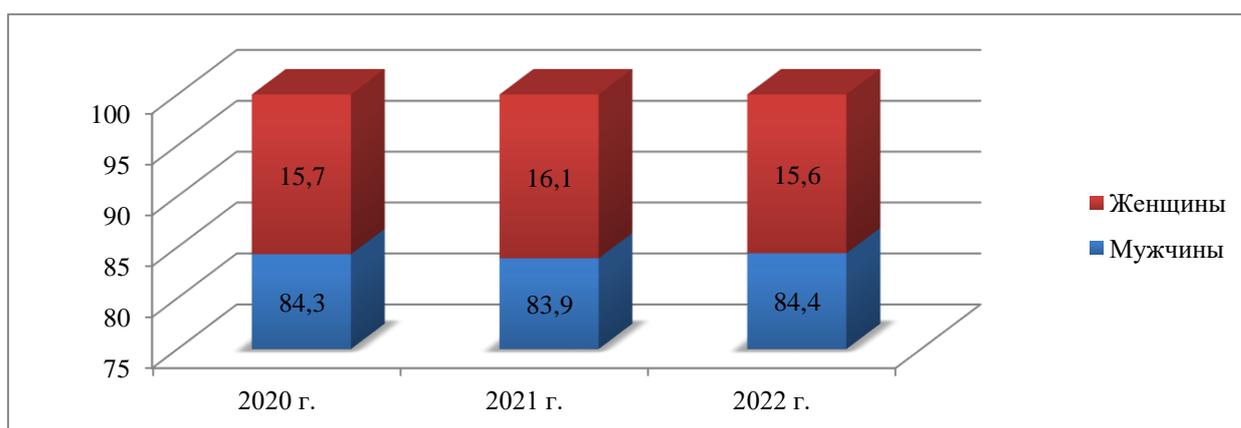


Рисунок 15 – Половая структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., %

Дополняет данную структуру персонала организации возрастная структура, анализ которой представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «СК Сервис Д» за 2020-2022 гг. относительно возрастного признака, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, + / -	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
До 20 лет	1,1	1,2	1,4	0,1	0,2
20-30 лет	41,9	43,1	43,2	1,2	0,1
30-40 лет	34,1	33,8	33,1	-0,3	-0,7
40-50 лет	14,5	13,7	14,2	-0,8	0,5
50-60 лет	8,4	8,2	8,1	-0,2	-0,1

Анализ структуры персонала по возрастному признаку показал, что наибольший удельный вес занимают работники в возрасте от 20 до 30 лет, наименьший – в возрасте до 20 лет.

За 2020-2021 гг. отмечается снижение доли персонала в возрасте 30 - 40 лет на 0,3 %, в возрасте 40 - 50 лет – на 0,8 %, в возрасте 50 - 60 лет – на 0,2 %.

Наибольший рост в данном периоде отмечается в возрасте 20 - 30 лет – 1,2 %. За 2021-2022 гг. отмечается снижение доли персонала в возрасте 30 - 40 лет на 0,7 %. Наибольший рост в данном периоде отмечается в возрасте 40 - 50 лет – 0,5 % (рисунок 16).

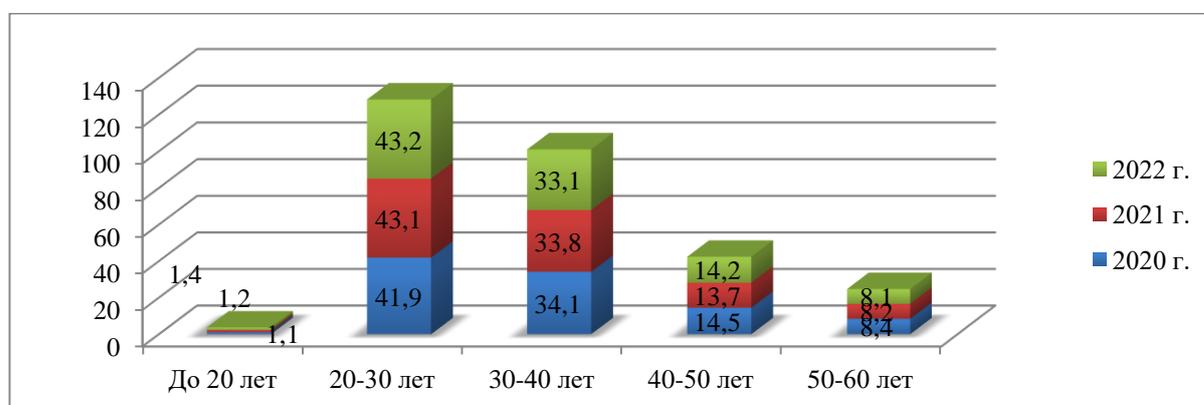


Рисунок 16 – Возрастная структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., %

Структура персонала в соответствии с уровнем образования показана в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. в соответствии с уровнем образования, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, + / -	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Среднее	1,8	1,7	1,9	-0,1	0,2
Начальное профессиональное	28,6	28,9	29,1	0,3	0,2
Среднее профессиональное	54,3	54,6	54,1	0,3	-0,5
Высшее	15,3	14,8	14,9	-0,5	0,1

Так, за 2020-2021 гг. отмечается рост удельного веса персонала с начально-профессиональным и средне-профессиональным образованием – на 0,3 %. Снизилась доля персонала со средним образованием – на 0,1 %, а также с высшим образованием – на 0,5%.

За 2021-2022 гг. увеличилась доля персонала со средним и начально-профессиональным образованием – на 0,2%, а также с высшим образованием – на 0,1 %. Удельный вес работников со средне-профессиональным образованием сократился на 0,5 % (рисунок 17).

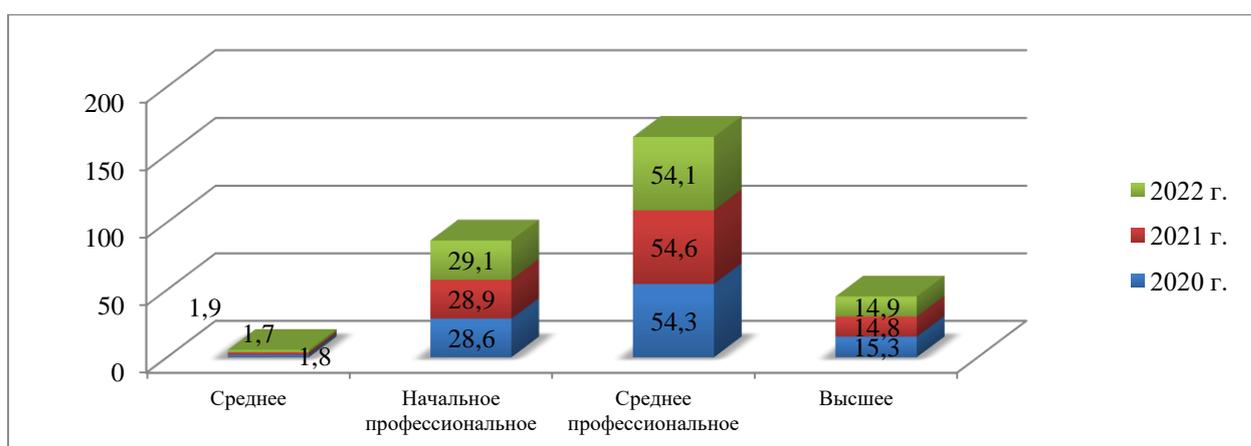


Рисунок 17 – Структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. в соответствии с уровнем образования, %

Структура персонала в соответствии со стажем работы показана в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг. в соответствии со стажем работы, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, + / -	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
До 5 лет	24,3	24,4	23,8	0,1	-0,6
До 10 лет	42,5	42,4	43,1	-0,1	0,7
До 15 лет	19,6	19,8	19,9	0,2	0,1
До 20 лет	10,8	10,6	10,7	-0,2	0,1
Более 20 лет	2,8	2,8	2,5	0	-0,3

Анализ персонала по стажу работы показал, что наибольший удельный вес в исследуемом периоде приходится на работников со стажем работы до 10 лет, наименьший – более 20 лет.

За 2020-2021 гг. отмечается увеличение доли персонала со стажем работы до 5 лет – на 0,1 %, до 15 лет – на 0,2 %.

За 2021-2022 гг. наблюдается рост удельного веса работников со стажем работы 6-10 лет – на 0,7 %, до 15 лет и до 20 лет – на 0,1 %.

Доля работников со стажем работы до 15 лет снизилась на 0,6 %, со стажем более 20 лет – на 0,3 % (рисунок 18).

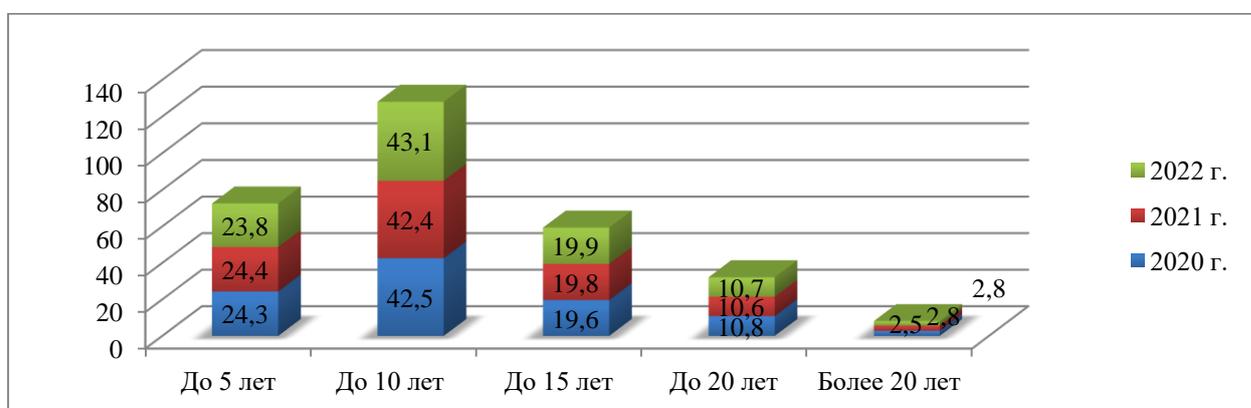


Рисунок 18 – Структура персонала в соответствии со стажем работы, %

На следующем этапе проводится анализ движения персонала ООО «СК Сервис - Д» (таблица 8).

Таблица 8 – Движение персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., чел.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				+ / -		%	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.	2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Численность персонала на начало года	211	203	187	-8	-16	-3,79	-7,88
Численность выбывших	43	32	35	-11	3	-25,58	9,38
Численность принятых	35	16	47	-19	31	-54,29	193,75
Численность персонала на конец года	203	187	199	-16	12	-7,88	6,42

Анализируя движение персонала ООО «СК Сервис - Д», следует сделать вывод, что за 2020-2021 гг. численность выбывших работников сократилась на 11 чел., численность принятых снизилась на 11 чел. (54,29 %).

За 2021-2022 гг. численность выбывших выросла на 9,38 %, численность принятых возросла на 31 чел. (193,75 %) и в 2022 г. составила 47 чел.

Увольнение работников проходило по разным причинам (рисунок 19).

Наибольший удельный вес уволившихся работников из ООО «СК Сервис Д» приходится на причину, связанную с низким уровнем оплаты труда. Причем, если данный показатель в 2020 г. составлял 25,58 %, то к 2022 г. он вырос до 42,86 %. Несмотря на рост средней заработной платы по организации за данный период (таблица 1), всё же оплата труда у рабочих остаётся на уровне чуть больше МРОТ.

Следует отметить, что в 2020 г. увольнение работников проходило по причине смерти (32, 56 %), что связано с коронавирусной ситуацией в стране. За 2021-2022 гг. данный показатель обнулится.

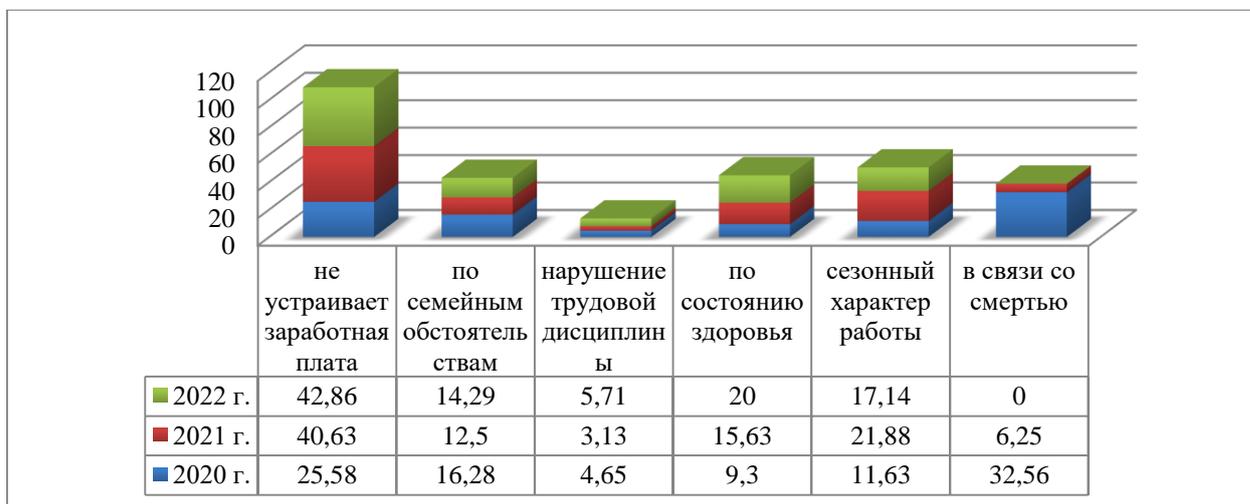


Рисунок 19 – Причины увольнения работников ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., %

Весомую причину увольнений составляет группа уволившихся работников по семейным обстоятельствам. За 2020-2021 гг. данный показатель сократился на 3,78 %, за 2021-2022 гг. он вырос на 1,79 %.

Следует отметить, что многие работники устраиваются в организацию в теплый период времени, когда требуется в большей степени задействование рабочей силы на строительных участках. Поэтому доля уволившихся по данной причине за 2020-2021 гг. выросла на 10,25 %, но за истекший период сократилась на 4,74 %.

Небольшой удельный вес приходится на работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины. За 2020-2021 гг. данный показатель снизился на 1,52 %, но за последний год его значение выросло на 2,58 %.

Поэтому далее необходимо провести расчёт коэффициентов движения персонала, позволяющих оценить эффективность его использования (таблица 9).

Анализ эффективности персонала на основе коэффициентного метода показал, что персонал в организации используется эффективно, однако отмечается снижение показателей.

Таблица 9 – Показатели эффективности использования персонала ООО «СК Сервис - Д» на основе коэффициентного метода за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				+ / -		%	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.	2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Коэффициент оборота по приему	0,17	0,09	0,24	-0,08	0,15	-47,06	166,67
Коэффициент оборота по выбытию	0,21	0,17	0,18	-0,04	0,01	-19,05	5,88
Коэффициент текучести	0,12	0,13	0,15	0,01	0,02	8,33	15,38
Коэффициент постоянства	0,62	0,74	0,59	0,12	-0,15	19,35	-20,27
Коэффициент замещения	-0,04	-0,09	0,06	-0,05	0,15	-	-

Так, коэффициент оборота по приему за 2020-2021 гг. снизился на 0,08 (47,06 %), но за истекший период наблюдается его рост на 0,15 (166,67 %). Данный рост определяется освоением новых производственных мощностей в 2022 г., в результате чего принято на работу дополнительно 47 сотрудников.

Коэффициент оборота по выбытию за 2020-2021 гг. снизился на 0,04 (19,05 %), но за отчетный период его значение выросло на 0,01 (5,88 %).

В результате того, что увольнение работников происходит по различным причинам, в том числе и по собственному желанию, о чём свидетельствует значение коэффициента текучести. Его значение за 2020-2021 гг. выросло на 0,01 (8,33 %), в отчетном периоде - на 0,02. Значение коэффициента превышает среднестатистический показатель – 0,03 – 0,07.

Коэффициент постоянства за 2020-2021 гг. вырос на 0,12 (19,35 %), но за 2021-2022 гг. его значение сократилось на 0,15 (20,27 %), что указывает на снижение эффективности использования персонала.

Коэффициент замещения за 2020-2021 гг. сократился на 0,05 и принял отрицательное значение, что позволяет сделать вывод, что вакантные места не были заполнены своевременно. К 2022 г. ситуация выровнялась. Показатель

увеличился на 0,15 и составил 0,06 (рисунок 20).

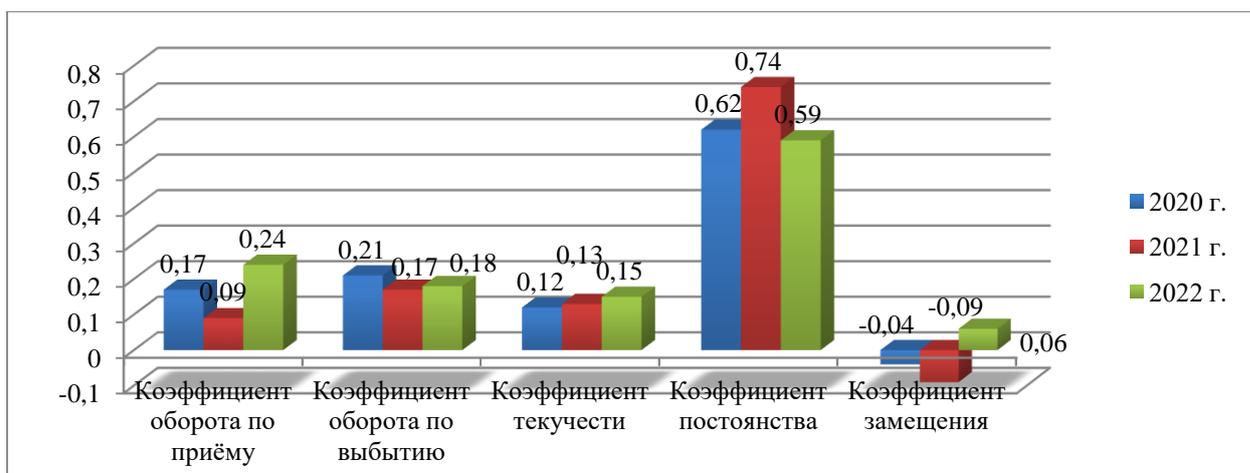


Рисунок 20 – Показатели эффективности использования персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг.

Далее следует остановиться на анализе обобщенных показателей эффективности использования персонала в организации (таблица 10).

Таблица 10 – Обобщенные показатели эффективности использования персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				+ / -		%	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.	2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Выручка, тыс. руб.	1261128	744076	1028733	-517052	284657	-41,00	38,26
Численность персонала, чел.	203	187	199	-16	12	-7,88	6,42
Чистая прибыль	56023	44719	50426	-11304	5707	-20,18	12,76
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5643,4	8415	12636,5	2771,60	4221,50	49,11	50,17
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	27,8	45	63,5	17,20	18,50	61,87	41,11
Производительность труда, млн. руб./чел	6,21	3,98	5,17	-2,23	1,19	-35,91	29,90
Трудоёмкость, чел. / млн. руб.	0,16	0,25	0,19	0,09	-0,06	56,03	-23,02

Продолжение таблицы 10

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				+ / -		%	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.	2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Зарплатоотдача	9,93	5,31	3,99	-4,61	-1,32	-46,47	-24,91
Зарплатоёмкость	0,10	0,19	0,25	0,09	0,06	86,80	33,17
Коэффициент опережения	-	0,40	0,92	0,40	0,52	-	132,50
Коэффициент эластичности оплаты труда	-	2,53	1,09	2,53	-1,44	-	-56,99
Рентабельность затрат на развитие персонала, %	0,69	0,63	0,75	-0,06	0,12	-	-
Рентабельность единицы персонала, %	135,95	127,88	127,34	-8,07	-0,55	-	-

По данным таблицы следует сделать вывод, что отмечается рост эффективности использования персонала в организации в отчётном периоде. Так, показатель производительности труда за 2021-2022 гг. вырос на 29,90 %, но за предыдущий период отмечается снижение его значения на 35,91 %.

Сделанный вывод подтверждается исчислением показателя трудоёмкости, значение которого за 2021-2022 гг. сократилось на 23,02 %, за 2020-2021 гг. он вырос на 56,03 % (рисунок 21).

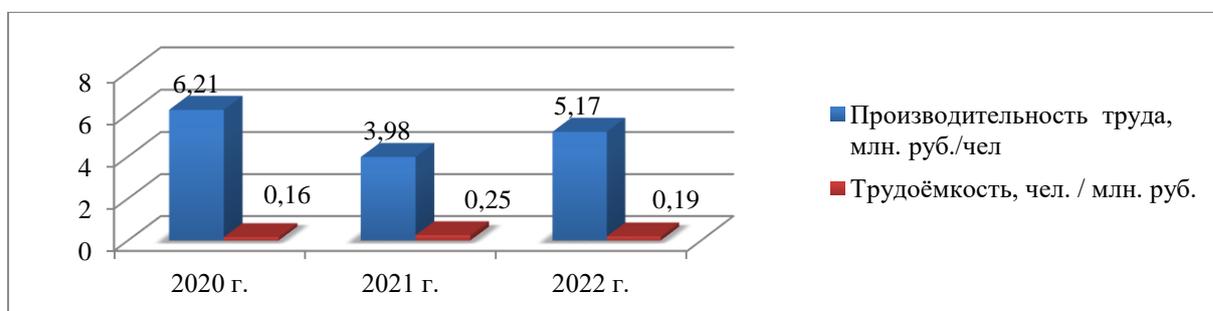


Рисунок 21 – Выработка и трудоёмкость персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг.

Результаты расчета показали, что темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда, так как значение коэффициента опережения менее единицы. Данное обстоятельство свидетельствует о необоснованном использовании средств на оплату труда. Прирост производительности труда на 1 % сопровождается приростом средней заработной платы за 2020-2021 гг. на 2,53 %, за 2021-2022 гг. – на 1,09 %.

Показатель зарплатоотдачи по чистой прибыли за 2020-2021 гг. снизился на 46,47 %, за отчётный период – на 24,91 %, что свидетельствует о снижении экономической отдачи затрат на оплату труда. Данный факт подтверждается расчётом зарплатоёмкости, значение которого за 2020-2021 гг. выросло на 86,80 %, за 2021-2022 гг. – на 33,17 % (рисунок 22).

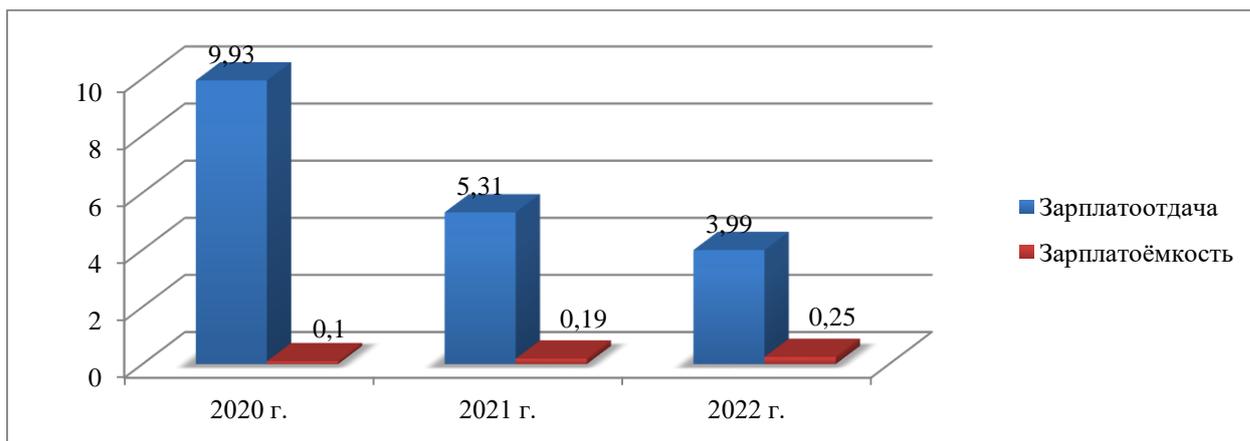


Рисунок 22 – Зарплатоотдача и зарплатоёмкость персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг.

Общий показатель рентабельности персонала за 2020-2021 гг. сократился на 8,07 %, в отчетном периоде - на 0,55 %, что демонстрирует снижение эффективности использования персонала ООО «СК Сервис - Д».

Следует отметить, что небольшой удельный вес затрат, направляемых ежегодно на развитие персонала свидетельствует о низких показателях рентабельности. Причём за 2020-2021 гг. данный показатель сократился на

0,06 %, то за 2021-2022 гг. его значение выросло на 0,12 %. Отсюда вытекает проблема – неэффективность системы развития персонала (рисунок 23).

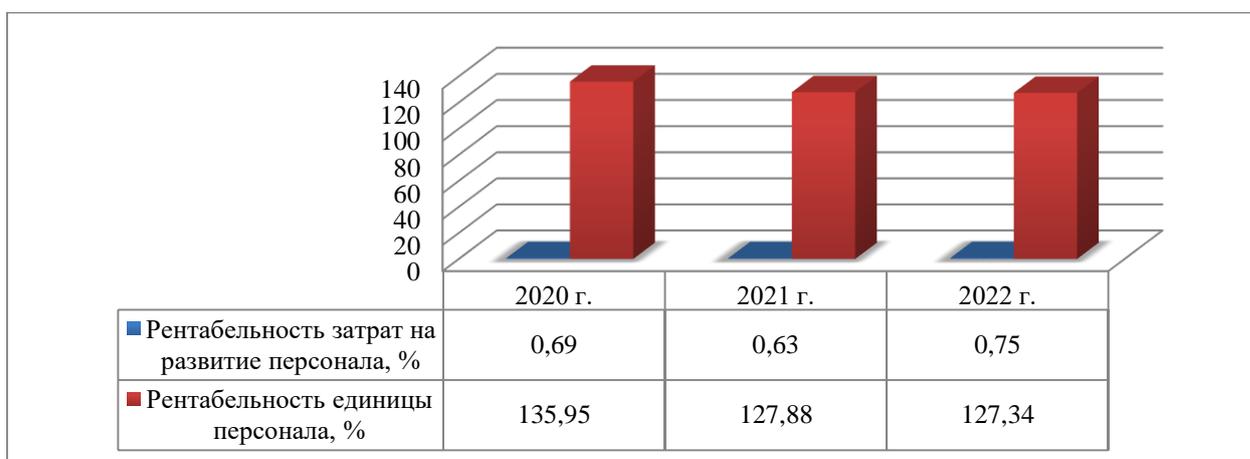


Рисунок 23 – Рентабельность персонала ООО «СК Сервис - Д» за 2020-2022 гг., %

Подводя итог проведенному анализу эффективности использования персонала, следует сделать выводы, что эффективность его использования снижается, на что подтверждается расчётом показателей. Для повышения эффективности использования персонала в ООО «СК Сервис Д» необходимо провести мероприятия, позволяющие повысить эффективность использования персонала (таблица 11).

Таблица 11 – Проблемы использования персонала и предложения, способствующие улучшению его использования в ООО «СК Сервис - Д»

Проблема	Предложения решения проблемы
Низкая доля постоянного персонала	Программа по развитию персонала в части
Высокая текучесть работников	
Снижение затрат на развитие персонала	
Снижение экономической отдачи затрат на оплату труда	Совершенствование положения по оплате труда

Следовательно, система использования персонала в ООО «СК Сервис - Д» должна быть скорректирована с учётом разработки комплекса программ,

позволяющих обеспечить заинтересованность персонала в работе в данной организации, что позволит обеспечить повышение эффективности использования персонала.

Выводы по второму разделу:

- анализ основных организационно-экономических показателей деятельности показал, что в исследуемом периоде организация эффективно использует активы и ресурсы;
- анализ структуры персонала показал, что в ООО «СК Сервис - Д», в основном, используется мужской труд, задействованы работники в большей мере в возрасте 20-30 лет, со специальным средним и высшим образованием;
- анализ показателей эффективности использования персонала показал, что персонал используется с низкой эффективностью, что подтверждается расчётом показателей производительности труда, зарплатоотдачи, рентабельности и коэффициентов движения персонала, для повышения которых предлагается провести мероприятия, позволяющие пересмотреть систему сотрудничества и наставничества, оплаты труда, социальной поддержки и развития персонала.

3 Предложения по улучшению использования персонала в ООО «СК Сервис Д»

3.1 Система мероприятий, способствующих повышению эффективности использования персонала в организации

Проведённый анализ использования персонала ООО «СК Сервис Д» позволил выявить проблемы, решение которых позволит улучшить использование персонала в организации. Основные предложения по улучшению использования персонала в ООО «СК Сервис Д» показаны на рисунке 24.

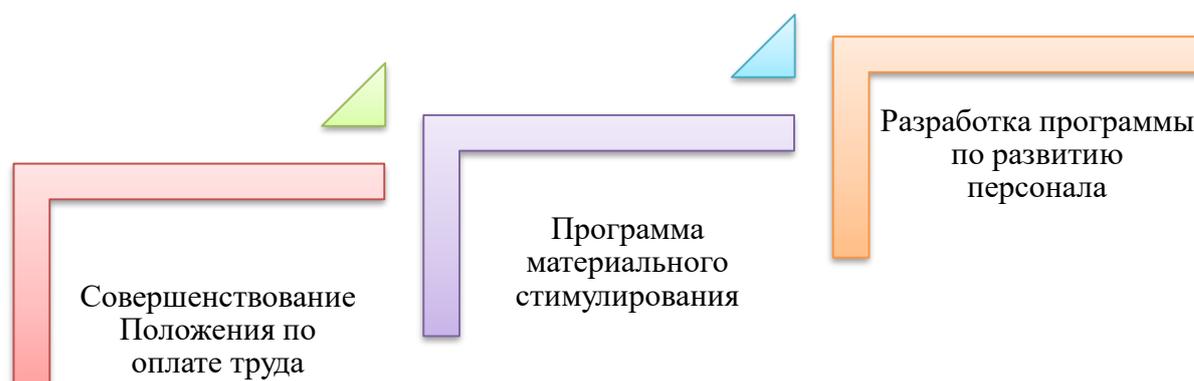


Рисунок 24 – Предложения по улучшению использования персонала в ООО «СК Сервис Д»

Первым предложением в области улучшения использования персонала в ООО «СК Сервис Д» является совершенствование положения по оплате труда.

По результатам проведённого анализа выявлено, что наибольший удельный вес уволившихся работников из ООО «СК Сервис Д» приходится на причину, связанную с низким уровнем оплаты труда. Причем, если данный показатель в 2020 г. составлял 25,58 %, то к 2022 г. он вырос до 42,86 %.

Несмотря на рост средней заработной платы по организации за данный период, всё же оплата труда у рабочих остаётся на уровне чуть больше МРОТ, хотя в среднем по организации данный показатель в 2022 г. составлял 63,5 т. р.

Следовательно, в организации высокий уровень показателя определяется ростом заработной платы у руководящих работников.

Следует также указать, что темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда. Данное обстоятельство свидетельствует о необоснованном использовании средств на оплату труда. Прирост производительности труда на 1 % сопровождается приростом средней заработной платы за 2020-2021 гг. на 2,53 %, за 2021-2022 гг. – на 1,09 %.

Поэтому с целью повышения эффективности использования средств на оплату труда необходимо пересмотреть Положение об оплате труда.

При этом, суть предлагаемого мероприятия сводится к использованию системы грейдинга.

Преимуществами использования системы грейдинга являются:

- определение ценности каждого работника в организации, что помогает обеспечить справедливость в оплате труда и распределении ресурсов;
- установление четких критериев для производительности и компетентности;
- создание прозрачной системы оплаты труда с учётом четкой и понятной структуры компенсаций, основанной на ценности и важности работы, а не на субъективных мнениях;
- мотивация сотрудников, то есть система грейдов стимулирует сотрудников к достижению более высоких результатов, так как это напрямую влияет на их заработную плату и карьерный рост;
- управление затратами на оплату труда: грейдинг помогает определить оптимальное соотношение между заработной платой

сотрудников на разных должностях, что позволяет организации контролировать свои затраты на персонал.

Введение данной системы позволит определить размер оклада, используя, представленные в таблице 12, показатели.

Таблица 12 – Показатели в системе грейдирования

Показатель	1 балл	5 баллов	10 баллов
Наличие должности	Рядовая должность, не требующая высокой квалификации	Должность, требующая высокой квалификации	Руководитель организации, руководители структурных подразделений
Наличие квалификации	Диплом НПО	Диплом СПО	Диплом ВПО
Продолжительность работы в организации	Стаж до 1 года	Стаж 1-5 лет	Стаж от 5 лет
Полномочия в принятии решений	Персональные	Тактические решения	Стратегические решения
Сложность процесса работы	Однообразная работа	Выполнение разнообразных функций	Наличие аналитических способностей

Применяя систему грейдирования, формируется шесть грейдов, интервал между которыми определяется шестью баллами. Минимальное значение, а, следовательно, первый грейд определяется шестью баллами, для которого устанавливается минимальный размер оплаты труда, действующий в РФ. Каждый последующий грейд отличается от предыдущего надбавкой в 15 %. Поэтому для шестого грейда будет соответствовать оклад в размере 37 569 р.

С целью снижения текучести персонала и повышения их материального благосостояния следует дополнить Положение об оплате труда программой материального стимулирования работников.

Следует отметить, что труд рабочих в строительных организациях сопряжён с вредными условиями труда, поэтому, руководствуясь ст. 21

Трудового кодекса РФ рекомендуется производить доплаты рабочим в размере 12 % от оклада [25].

В качестве дополнительного материального вознаграждения предлагается производить доплаты работникам, которые в процессе производственной деятельности осуществляют совмещение по должностям в размере 0,5 от ставки. Совмещение может проходить по различным причинам – на момент временного листа нетрудоспособности, отпуска, при отстранении работника от выполнения обязанностей за нарушение трудовой дисциплины и др.

В процессе проведенного анализа определено, что почти 18,45 % работникам приходится производить совмещение по должностям или выполняемым работам.

Необходимо отметить, что рост уровня заработной платы в организации определяется повышением уровня квалификации. Только за последний год в организацию трудоустроено 47 работников.

Рекомендуется за успешное прохождение обучения или повышение квалификации выплачивать премии (единовременно) в размере 50 % от оклада.

Следующим мероприятием в области улучшения использования персонала является разработка программы по развитию персонала, которая включает следующие направления:

- повышение квалификации: внедрение новых технологий и материалов требует от рабочих и специалистов постоянного обновления своих знаний и навыков. Обучение помогает поддерживать высокий уровень профессионализма;
- безопасность: обучение технике безопасности и охране труда позволяет снизить риски возникновения несчастных случаев на рабочем месте, а также избежать штрафов со стороны контролирующих органов;
- соблюдение стандартов: обучение позволяет работникам понимать и соблюдать стандарты и нормы, установленные

законодательством и профессиональными организациями, что обеспечивает высокое качество строительных работ;

– улучшение производительности: обучение может повысить уровень компетентности сотрудников, что, в свою очередь, может привести к увеличению производительности труда и улучшению качества работы;

– адаптация сотрудников: обучение сотрудников помогает им быстрее разобраться в специфике работы и сократить время на адаптацию, что положительно влияет на общую эффективность работы организации;

– расширение знаний и опыта: обучение дает возможность специалистам и рабочим расширить свои знания и опыт, что может быть полезно при решении сложных задач или участии в новых проектах.

Затраты на формирование данной программы не требуются, в виду того, что отдельные направления в организации успешно выполняются.

Во-первых, следует обратить внимание на процесс повышения квалификации работников. В настоящее время данный процесс контролируется отделом кадров, и сотрудники проходят обучение во внешних организациях. В виду того, что в организации существует проблема текучести кадров и на постоянной основе осуществляется приём новых работников, то рекомендуется введение испытательного срока – три месяца. Введение испытательного срока позволит организации сэкономить вложение денежных средств в обучение нового сотрудника. Обязательным моментом остаётся проведение всех видов инструктажей по технике безопасности, что вменяется в обязанности начальника отдела кадров.

Во-вторых, с целью повышения производительности труда рекомендуется введение нового метода обучения – ротацию, позволяющего работнику получить возможность выполнять новые виды работ, обучаясь на рабочем месте.

Процесс ротации позволяет:

- улучшить мотивацию сотрудников, предоставляя им возможность для профессионального роста и развития;
- снизить уровень стресса и усталости от монотонной работы, предоставляя сотрудникам возможность работать над различными задачами;
- повысить общую производительность команды, так как сотрудники будут более осведомленными и эффективными в своей работе;
- улучшить коммуникацию и сотрудничество между сотрудниками, так как они будут работать вместе над различными проектами;
- подготовить сотрудников к новым задачам и обязанностям, если это необходимо в будущем.

Для успешного проведения данного мероприятия рекомендуется использование системы «Гранта». Суть данной системы определяется тем, что адаптационный период для перемещаемого работника был успешным, для него представляется наставник. На период прохождения ротации устанавливается фиксированная сумма гранта – в размере оклада наставника, 30 % от размера которого наставник получает сразу. После завершения периода ротации, при успешном прохождении аттестации работника, наставник получает оставшуюся сумму. Работник на время ротации получает доплату в виде 25 % от суммы гранта.

В-третьих, для вновь принятого персонала на момент испытательного срока следует организовать процесс наставничества.

Суть процесса наставничества заключается в том, что более опытный и квалифицированный сотрудник помогает и поддерживает менее опытного сотрудника в его профессиональном развитии. Наставник помогает новому сотруднику освоиться на рабочем месте, понять цели и задачи организации, а также обучает его необходимым навыкам и знаниям для выполнения своих обязанностей.

Реализация процесса наставничества позволит:

- улучшить качество работы новых сотрудников;
- ускорить их адаптацию в коллективе;
- снизить затраты на дополнительное обучение;
- уменьшить текучесть кадров среди новичков;
- сформировать кадровый резерв компании за счет талантливых и преданных сотрудников.

В - четвертых, в раздел адаптации сотрудников. В организации эффективно действует программа по адаптации работников, но, как правило, акцент делается на вновь принятых сотрудников. Рекомендуется усовершенствовать данный раздел, включив в него программу адаптации для сотрудников, которые вынуждены проходить данный период по иным причинам. Это коснётся тех работников, которые сменили свои функциональные обязанности или вернулись к рабочему месту после длительного перерыва.

С этой целью рекомендуется введение баддинга, суть которого заключается в том, что два сотрудника становятся «приятелями» и помогают друг другу в выполнении рабочих задач, разделяют ответственность и обмениваются опытом.

Баддинг помогает укрепить командный дух, улучшить коммуникацию и повысить эффективность работы.

В результате проведения комплекса мероприятий произойдет улучшение использования персонала в ООО «СК Сервис».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В результате проведения комплекса мероприятий, направленных на улучшение использования персонала ООО «СК Сервис Д», возможно, определить эффективность в результате изменения соответствующих показателей.

В качестве совершенствования Положения об оплате труда предложена система грейдирования, позволяющая более объективно подойти к формированию системы оплаты труда работников. Кроме этого, предлагается установление доплат на момент временного отсутствия работника при совмещении должностей или выполнения дополнительных работ, а также надбавка за работу в условиях средней тяжести.

В результате проведенных мероприятий фонд оплаты труда с учётом системы грейдирования и надбавок за успешное прохождение обучения составит (таблица 13):

Таблица 13 – Расчёт затрат на оплату труда с учётом рекомендуемых мероприятий, тыс. руб.

Грейд	Число работников	Размер оклада	Размер заработной платы одного работника с учётом надбавок	Общая сумма затрат
1	13	16,24	18,19	236,48
2	24	18,68	20,92	502,06
3	56	21,48	24,06	1347,23
4	75	24,70	27,67	2074,97
5	20	28,41	42,61	852,21
6	11	32,67	49,00	539,02
Итого	-	-	-	5551,97

В результате применения комплекса мероприятий размер затрат на оплату труда составит 5 551,97 т. р.

Кроме этого в данной части предлагается установить дополнительные выплаты за успешное прохождение обучения или повышение квалификации выплачивать премии (единовременно) в размере 50 % от оклада. По данным опроса начальника отдела кадров данная группа в среднем в 2022 г. составляла 74 чел. Так как данные работники принадлежат разным группам по системе грейдирования, то дополнительные затраты на оплату труда составят 34,24 т. р.

В результате внедрения данных мероприятий размер затрат на оплату труда составит 5 586,21 т. р.

В качестве повышения заинтересованности работника в результативности своего труда и деятельности организации предложена Программа по развитию персонала.

В рамках рекомендованных мероприятий при использовании Программы развития персонала предложено, во-первых, введение испытательного срока (три месяца). В течение данного срока организация освободиться от затрат на организацию обучения / повышения квалификации и будет использовать наставничество.

Так в среднем на одного принятого работника организация затрачивает 24 800 р., а в 2022 г. в организацию было принято 47 работников, то общая сумма затрат на их обучение составит 1 65 600 р.

При организации наставничества предлагается каждому наставнику доплачивать 25 % от оклада (при условии, что он будет курировать два работника), то сумма затрат будет составлять - 830 100 ($27,67 \times 25 \% \times 24$) (таблица 14).

Таблица 14 – Расчёт затрат на обучение для вновь принятых сотрудников, тыс. руб.

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Изменение	
			+ / -	%
Затраты на повышение квалификации для вновь принятых работников	1 165, 6	830, 1	-335,5	-28,78

В результате рекомендованного мероприятия по обучению вновь принятых сотрудников размер затрат со стороны организации сократится на 28,78 %.

Во-вторых, рекомендовано введение ротации, позволяющей совмещать на производственном месте функциональные обязанности. Как было отмечено выше, что проведение ротации по горизонтальному принципу способствует более успешному прохождению адаптации работника, который будет

совмещать производственные функции. А также, по мнению экспертов, способствует повышению выручки до 5 %.

На период прохождения ротации устанавливается фиксированная сумма гранта – в размере оклада наставника, 30 % от размера которого наставник получает сразу. После завершения периода ротации, при успешном прохождении аттестации работника, наставник получает оставшуюся сумму. Работник на время ротации получает доплату в виде 25 % от суммы гранта.

В результате проведенного мероприятия организация имеет выгоду в размере 58,44 т. р., которая складывается из сокращения затрат на прохождение дополнительного обучения работником в специализированных организациях. По результатам опроса начальника отдела кадров, данное направление возможно использовать как минимум для 6 работников, на обучение которых ООО «СК Сервис Д» в среднем в 2022 г. затратило 53 670 р.

При средней заработной плате наставника, участвующего в ротации в 35,15 т. р., затраты на мероприятия составят 43,93 т. р. (35,15 + 8,79) (таблица 15).

Таблица 15 – Расчёт затрат на проведение ротации, тыс. руб.

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Изменение	
			+ / -	%
Затраты на обучение	322,02	263,58	-58,44	-18,15

Следовательно, использование ротации позволит не только получить выгоду для организации в виде сокращения затрат на обучение во внешних организациях, но и повысить материальное стимулирование работников - и наставника, и обучающегося.

Следующим мероприятием в Программе развития персонала является оптимизация по прохождению адаптационного периода.

Известно, что при прохождении адаптационного периода работником

имеются потери рабочего времени до 12 %, при средней продолжительности данного периода до 45 дней, то используя формулу, возможно, рассчитать экономию рабочего времени:

$$\text{Эрв} = \text{Сад} \times \text{Чад} \times \text{Пвр}, \quad (8)$$

где Сад – адаптационный период, дни;

Чад – численность персонала в адаптационном периоде, чел.;

Пвр – потери времени в адаптационном периоде, %.

Экономия рабочего времени для вновь принятых работников в ООО «СК Сервис Д» в 2022 г. – 295 дня (45 x 47 x 0,12).

Экономия рабочего времени для работников, проходивших адаптационный период по иным причинам в ООО «СК Сервис Д» будет составлять 92 дней (45 x 17 x 0,12).

Экономия рабочего времени для всего персонала будет составлять (таблица 16).

Таблица 16 – Экономия рабочего времени в адаптационном периоде при реализации Программы развития

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Размер экономии	
			+ / -	%
Экономия рабочего времени, дни	254	387	133	52,36

Рекомендованное мероприятие в части Программы развития будет способствовать условному высвобождению работников. Провести расчёт данного изменения можно, используя формулу:

$$\text{Чв} = \frac{\text{Эрв}}{\text{Вэ}}, \quad (9)$$

где $V_{\text{э}}$ – эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, дни.

При условии, что эффективный фонд рабочего времени в ООО «СК Сервис Д» в 2022 г. 247 дней, то условное высвобождение персонала составит (таблица 17):

Таблица 17 – Экономия при условном высвобождении персонала

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Размер экономии	
			+ / -	%
Условное высвобождение работника, чел.	1,03	1,57	0,54	52,43

Следовательно, условное высвобождение персонала в результате использования адаптационного периода для работников, проходивший данный период при изменении функциональных обязанностей, для вновь назначенных руководителей и др. повысится на 73,79 %

Данное мероприятие отразится на снижении затрат по оплате труда, что будет способствовать снижению себестоимости. Провести расчёт данного изменения можно, используя формулу:

$$C = ЗП \times Ч \times Кзп, \quad (10)$$

где $Зп$ – средняя заработная платы одного работника, руб.;

$Кзп$ – коэффициент начислений на заработную плату.

Определение размера снижения себестоимости за счет сокращения затрат на оплату труда при использовании адаптационного периода представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Определение размера снижения себестоимости за счет сокращения затрат на оплату труда при использовании адаптационного периода

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Размер экономии	
			+ / -	
Снижение себестоимости за счет экономии по ФОТ, тыс. руб.	65,41	99,70	34,29	52,42

За счет проведенного мероприятия, возможно, снизить себестоимость на 34,29 т. р.

В целом, в результате проведенного комплекса мероприятий размер себестоимости снизится на 5 127,98 т. р. за счёт сокращения по фонду оплаты труда. Размер выручки вырастет на 5 %.

Проведённый комплекс мероприятий позволит в целом повысить эффективность использования персонала организации (таблица 19).

Таблица 19 – Обобщенные показатели эффективности использования персонала ООО «СК Сервис – Д»

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Размер экономии	
			+ / -	-
Выручка, тыс. руб.	1028733	1080170	51437	5,00
Численность персонала, чел.	199	199	0	0,00
Чистая прибыль	50426	56462	6036	11,97
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	12636,5	7508,5	-5128	-40,58
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	63,5	37,73	-25,77	-40,58
Производительность труда, млн. руб./чел	5,17	5,43	0,26	5,03
Зарплатоотдача	3,99	7,52	3,53	88,47
Рентабельность затрат на развитие персонала, %	0,75	1,36	0,61	-

Продолжение таблицы 19

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Размер экономии	
			+ / -	-
Рентабельность единицы персонала, %	127,34	283,73	156,39	-

По данным таблицы следует сделать вывод, что отмечается рост эффективности использования персонала в организации в плановом периоде. Так, показатель производительности труда вырастет на 5,03 %, Рентабельность затрат на развитие персонала – на 0,61 %, рентабельность единицы персонала - на 156,39 %.

Результаты проведенных расчетов по эффективности рекомендуемых мероприятий позволяют сделать вывод об улучшении использования персонала организации (таблица 20).

Таблица 20 – Результативность рекомендуемых мероприятий с позиции улучшения использования персонала ООО «СК Сервис Д»

Мероприятие	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Совершенствования Положения об оплате труда	Увеличение мотивации сотрудников Повышение производительности труда Снижение текучки кадров и привлечению новых сотрудников	Улучшение взаимоотношений в коллективе и имиджа организации
Программа материального стимулирования	Повышение благосостояния персонала, снижение издержек на обучение и адаптацию новых сотрудников	Улучшение микроклимата в коллективе
Программа развития персонала в части использования новых форм и методов обучения	Рост конкурентоспособности работника, эффективности использования труда, результативности деятельности организации	Рост профессионального уровня персонала, заинтересованности в повышении знаний
Программа развития персонала в части прохождения адаптационного периода	Экономия рабочего времени, снижение себестоимости, условное высвобождение работников	Помощь сотрудникам быстрее освоиться на новом месте, понять свои обязанности и требования организации

Следовательно, в результате представленных предложений по улучшению использования персонала ООО «СК Сервис Д», направленных на изменения Положения по оплате труда, материального стимулирования, а также комплексного развития персонала с учетом изменения приёмов и методов обучения, адаптационного периода, эффективности его использования в организации существенно повысится.

Выводы по третьему разделу:

- с целью улучшения использования персонала в ООО «СК Сервис Д» предложено пересмотреть Положение по оплате труда на основе введения системы грейдинга и надбавок за успешное прохождение обучения;
- с целью улучшения благосостояния персонала предложена программа по материальному стимулированию путём использования дополнительных выплат на основе ротации. Данное направление позволит увеличить выручку и производительность труда;
- разработанная программа по развитию персонала позволит применять новые приёмы и методы обучения, используя рабочее место. Современные подходы к организации и прохождению адаптационного периода для сотрудников позволит сократить рабочее время и снизить затраты за счёт снижения расходов по оплате труда на 5 127,98 т. р.;
- рекомендуемые мероприятия позволят повысить эффективность использования персонала в организации за счёт роста производительности труда на 5,03 %, рентабельности затрат на развитие персонала на 0,61 %, рентабельности единицы персонала на 156,39 %.

Заключение

Персонал организации представлен совокупностью работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих потребностей, связанных договором найма с организацией как юридическим лицом.

Анализ рационального использования персонала организации базируется на принципах и методике, которые являются базовым инструментарием для оценки результативности использования персонала.

В качестве объекта исследования в бакалаврской работе выступило ООО «СК Сервис».

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности показал, что в исследуемом периоде организация эффективно использует активы и ресурсы.

Деятельность ООО «СК Сервис - Д» является прибыльной. Величина полученной прибыли объясняет положительные значения показателей рентабельности. В подтверждение данного вывода следует указать на изменение затрат на рубль выручки. Показатель за 2020-2021 гг. сократился на 6,39 %, но за 2021-2022 гг. вырос на 7,13 %.

Анализ структуры персонала показал, что в ООО «СК Сервис - Д», в основном, используется мужской труд, задействованы работники в большей мере в возрасте 20-30 лет, со специальным средним и высшим образованием.

Анализ показателей эффективности использования персонала показал, что персонал используется с низкой эффективностью, что подтверждается расчётом показателей производительности труда, зарплатоотдачи, рентабельности и коэффициентов движения персонала.

Так, показатель производительности труда за 2021-2022 гг. вырос на 29,90 %, но за предыдущий период отмечается снижение его значения на 35,91 %.

Темп роста заработной платы опережает темп роста производительности

труда, так как значение коэффициента опережения менее единицы. Данное обстоятельство свидетельствует о необоснованном использовании средств на оплату труда.

Показатель зарплатоотдачи по чистой прибыли за 2020-2021 гг. снизился на 46,47 %, за отчётный период – на 24,91 %, что свидетельствует о снижении экономической отдачи затрат на оплату труда.

Общий показатель рентабельности персонала за 2020-2021 гг. сократился на 8,07 %, в отчетном периоде - на 0,55 %, что демонстрирует снижение эффективности использования персонала ООО «СК Сервис - Д».

Следует отметить, что небольшой удельный вес затрат, направляемых ежегодно на развитие персонала свидетельствует о низких показателях рентабельности. Причём за 2020-2021 гг. данный показатель сократился на 0,06 %, то за 2021-2022 гг. его значение выросло на 0,12 %. Отсюда вытекает проблема – неэффективность системы развития персонала.

Для повышения эффективности использования персонала в ООО «СК Сервис Д» необходимо провести мероприятия, позволяющие пересмотреть систему сотрудничества и наставничества, оплаты труда и развития персонала.

С целью улучшения использования персонала в ООО «СК Сервис Д» предложено пересмотреть Положение по оплате труда на основе введения системы грейдинга и надбавок за успешное прохождение обучения.

С целью улучшения благосостояния персонала предложена программа по материальному стимулированию путём использования дополнительных выплат на основе ротации. Данное направление позволит увеличить выручку и производительность труда.

Разработанная программа по развитию персонала позволит применять новые приёмы и методы обучения, используя рабочее место. Современные подходы к организации и прохождению адаптационного периода для сотрудников позволит сократить рабочее время и снизить затраты за счёт снижения расходов по оплате труда на 5 127,98 т. р.

Рекомендуемые мероприятия позволят повысить эффективность использования персонала в организации за счёт роста производительности труда на 5,03 %, рентабельности затрат на развитие персонала на 0,61 %, рентабельности единицы персонала на 156,39 %.

Следовательно, представленные положения позволят улучшить использование персонала в ООО «СК Сервис Д», а также результативность его деятельности.

Список используемой литературы

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами : учебник для слушателей, обучающихся по программе Мастер делового администрирования. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 1038 с.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2020. 381 с.
3. Баранов А. Н., Макурина А. Н. Персонал как главный ресурс организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. Новосибирск : ООО Капитал, 2021. №. 12-1 (63). С. 116-118.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК) [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.11.1994 № 230 (ред. от 13.06.2023) // Консультант плюс: справочно-правовая система. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.07.2023).
5. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К°, 2023. 288 с.
6. Живенок Н. В. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие для студентов магистратуры. Калининград : ФГБОУ ВО КГТУ, 2023. 67 с.
7. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Управление трудовыми ресурсами : учебник. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2022. 284 с.
8. Кифа Л. Л. Управление персоналом : электронное учеб.-метод. пособие. Тольятти : ТГУ, 2014. 83 с.
9. Кружкова Т. И., Ручкин А. В, Рущицкая О. А. Построение оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала на предприятии // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ, 2020. №3. С. 3-17
10. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом : учебник и практикум. М. : Юрайт, 2022. 526 с.

11. Макурина А. А, Багян Г. А. Современные проблемы управления персоналом организации в Российской Федерации // Modern Science. 2021. № 6-1. С. 71-74.
12. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум. М. : Юрайт, 2021. 431 с.
13. Мещерякова А. Б. Оценка эффективности трудовых процессов в организации: от теории к практике // Вестник Академии знаний. 2021. № 4 (45). С. 215-221.
14. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 08.02.1998 № 14 (ред. 13.06.2023) // Консультант плюс: справочно-правовая система. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.07.2023)
15. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью СК Сервис Д. URL: <https://checko.ru/company/sk-servis-d-1026300795058> (дата обращения 07.08.2023).
16. Петухова Ж. Г. Методы оценки эффективности организации труда в системе менеджмента предприятия // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 49. С. 484-491.
17. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2023. 512 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/751618> (дата обращения 05.08.2023)
18. Романцова О. Н. Персонал как главный ресурс любой организации // Молодой ученый. 2020. № 18 (308). С. 135-138. URL: <https://moluch.ru/archive/308/69450/> (дата обращения: 06.08.2023).
19. Самарина В. П., Черезов Г. В., Карпов Э. А. Экономика организации : учеб. пособие. М. : КноРус, 2020. 320 с.
20. Скорик А. А. Оценка эффективности труда как составляющей кадрового потенциала через формализацию экономических показателей // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2021. № 10. С. 48-52.

21. Соколова Н. Г. Человеческий потенциал и конкурентоспособность промышленного предприятия // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. № 4 (47). С. 32-37.

22. Сытник А. А. Совершенствование системы оценки труда персонала организации // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. С. 794-798.

23. Тарасенко Т. В. Оценка эффективности управления расходами на оплату труда // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 4. С. 693-703.

24. Титаренко Д. В. Методологические подходы к оценке производительности труда на предприятии // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО ДНУ, 2021. № 13. С. 267-275.

25. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК). [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197 (ред. от 10.07.2023) // Консультант плюс: справочно-правовая система. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 23.07.2023).

26. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов ; под ред. А. А. Литвинюка. М. : Юрайт, 2023. 461 с. URL: <https://urait.ru> (дата обращения: 03.08.2023).

27. Шабанова Т. В., Богатырева О. Н. Анализ трудовых показателей : учеб. пособие // ВШТЭ СПбГУПТД : СПб, 2020. 78 с.

28. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М. : ИНФРА-М, 2019. 208 с.

29. Экономический словарь терминов [Электронный ресурс] // URL: <https://gufo.me/>

30. Яковенко Е. Г., Христолюбова Н. Е., Мостова В. Д. Экономика труда : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 319 с.

Приложение А

Показатели использования персонала

Таблица А.1 – Алгоритм расчета показателей использования персонала организации

Показатель	Значение	Расчёт
Показатели движения персонала		
Коэффициент оборота по приему	Показывает удельный вес принятого персонала по отношению к среднесписочной численности	$\frac{\text{Число принятого персонала}}{\text{Численность персонала}}$
Коэффициент оборота по выбытию	Показывает удельный вес выбывшего персонала по отношению к среднесписочной численности	$\frac{\text{Число выбывшего персонала}}{\text{Численность персонала}}$
Коэффициент текучести кадров	Показывает удельный вес уволившегося персонала по собственному желанию по отношению к среднесписочной численности	$\frac{\text{Число уволившихся по соб. жел.}}{\text{Численность персонала}}$
Коэффициент постоянства кадров	Показывает удельный вес постоянного персонала по отношению к среднесписочной численности	$\frac{\text{Число постоянного персонала}}{\text{Численность персонала}}$
Коэффициент замещения	Если коэффициент >1, то происходит возмещение персонала и создание дополнительных рабочих мест.	$\frac{\text{Число уволившихся}}{\text{Численность персонала}}$
Показатели использования рабочего времени		
Календарный ФРВ (Тк)	Показывает использование всех рабочих и нерабочих дней года	$\text{Число дней в году} \times \text{Численность персонала}$
Табельный ФРВ (Тт)	Показывает использование рабочих дней года без учёта праздничных и выходных	$Тк - Т\text{празд.} - Т\text{вых.}$
Максимально возможный ФРВ	Показывает использование рабочих дней года без учёта праздничных, выходных и отпуска	$Тк - Т\text{празд.} - Т\text{вых.} - Т\text{отп.}$

Приложение Б

Бухгалтерская отчетность

Таблица Б.1 – Бухгалтерская отчетность

Бухгалтерский баланс

за 2022 г.

Организация: ООО «Строительная компания Сервис - Д»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид деятельности Строительство жилых и нежилых зданий
 Организационно-правовая форма / форма собственности:
 ООО / частная
 Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес): 443105, Самарская область, Самара г., Юных пионеров пр-т, 150, кв. 20

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата	31.12.2022
по ОКПО	51877271
ИНН	6312038353
по ОКВЭД	41.2
по ОКОПФ / ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.3.	Основные средства	1150	87 819	105 378	64 583
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.7.	Финансовые вложения	1170	0	23	23
4.19.	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
4.3.1.	Прочие внеоборотные активы	1190	0	49	14 563
	Итого по разделу I	1100	87 819	105 450	79 169
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.5.	Запасы	1210	235 693	165 310	231 811
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7 153	12 182	3 984
4.6.	Дебиторская задолженность	1230	752 053	298 491	295 397
4.4.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	944 275	1 049 373	1 097 926
4.8.	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	100 110	80 791	370 130
4.9.	Прочие оборотные активы	1260	1 333	1 560	0
	Итого по разделу II	1200	2 040 617	1 607 707	1 999 248
	БАЛАНС	1600	2 128 436	1 713 157	2 078 417

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
4.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	464 221	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
4.11.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	318 000	318 000	0
4.12.	Резервный капитал	1360	-	-	-
4.13.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	416 639	366 213	321 494
	Итого по разделу III	1300	1 198 860	684 223	321 504
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1410	50 436	30 436	8 331
4.19.	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	0	21 846	765 649
	Итого по разделу IV	1400	50 436	52 282	773 980
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1510	502	502	20 473
4.17.	Кредиторская задолженность	1520	817 422	914 934	901 244
4.18.	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1540	61 216	61 216	61 216
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	879 140	976 652	982 933
	БАЛАНС	1700	2 128 436	1 713 157	2 078 417

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.2 – Отчёт о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за 2021 г.

Организация: ООО «Строительная компания Сервис - Дз»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид деятельности Строительство жилых и нежилых зданий
 Организационно-правовая форма / форма собственности:
 ООО / частная
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды
Дата	0710001
по ОКПО	31.12.2021
ИНН	51877271
по ОКВЭД	6312038353
по ОКОПФ / ОКФС	41.2
по ОКЕИ	12300
	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
4.22.	Выручка	2110	744 076	1 261 128
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(562 510)	(1 078 056)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	181 566	183 072
4.23.	Коммерческие расходы	2210	(7)	(933)
	Управленческие расходы	2220	(68 603)	(71 238)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	112 956	110 901
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	726	0
	Проценты к уплате	2330	(265)	(62)
4.24.	Прочие доходы	2340	322	3 970
4.24.	Прочие расходы	2350	(46 618)	(38 737)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	67 121	76 072
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(22 398)	(20 036)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)			
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	(4)	(13)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	44 719	56 023

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.3 – Отчёт о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за 2022 г.

Организация: ООО «Строительная компания Сервис - Д»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид деятельности Строительство жилых и нежилых зданий
 Организационно-правовая форма / форма собственности:
 ООО / частная
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды
Дата	0710001
по ОКПО	31.12.2022
ИНН	51877271
по ОКВЭД	6312038353
по ОКОПФ /	41.2
ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
4.22.	Выручка	2110	1 028 733	744 076
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(866 484))	(562 510)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	162 249	181 566
4.23.	Коммерческие расходы	2210	(0)	(7)
	Управленческие расходы	2220	(79 414)	(68 603)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	82 835	112 956
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	0	726
	Проценты к уплате	2330	(0)	(265)
4.24.	Прочие доходы	2340	6 646	322
4.24.	Прочие расходы	2350	(22 430)	(46 618)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	67 051	67 121
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(16 576)	(22 398)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	(49)	(4)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	50 426	44 719