

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 Повышение эффективности труда персонала организации

Обучающийся

Е. В. Рыгалов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О. М. Сярдова

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Повышение эффективности труда персонала организации».

Актуальность исследования состоит в том, что повышение эффективности труда персонала организации является важной задачей, решение которой обеспечивает современному предприятию способность выживать и развиваться в условиях острой конкуренции. Повышение эффективности труда помогает компаниям лучше адаптироваться к изменяющимся условиям в динамичной рыночной среде.

Цель проводимого исследования состоит в разработке направлений повышения эффективности труда персонала на примере действующей организации.

Объект бакалаврской работы – компания ООО «ИМПУЛЬС-И».

Предметом проводимого исследования являются показатели эффективности труда персонала ООО «ИМПУЛЬС-И».

Среди основных методов исследования, используемых в бакалаврской работе можно выделить такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод и другие.

Работа состоит из таких частей как: введение, теоретический раздел, аналитический раздел и раздел с рекомендациями, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты исследования смогут предоставить руководству организации данные для дальнейшего эффективного использования ресурсов предприятия, а предложенные направления повышения эффективности труда персонала организации позволят улучшить финансовые результаты предприятия в целом.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения эффективности труда персонала организации .....	7
1.1 Экономическое содержание эффективности труда персонала организации .....	7
1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации.....	14
1.3 Современные направления повышения эффективности труда персонала организации .....	20
2 Анализ эффективности труда персонала организации на примере ООО «ИМПУЛЬС-И».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И».....	27
2.2 Анализ эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И» .....	34
3 Разработка направлений повышения эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И».....	44
3.1 Направления повышения эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И» .....	44
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий .....	50
Заключение .....	56
Список используемой литературы и используемых источников.....	59

## Введение

В настоящее время внутренние и внешние факторы риска, в том числе политические и экономические события все больше влияют на функционирование отечественных организаций и их эффективность труда. Показатели эффективности труда персонала напрямую влияют на ее показатели прибыли и рентабельности. Важность данной категории также обусловлена тем, что в условиях интенсивной конкуренции за высококвалифицированных специалистов и таланты, организации вынуждены стремиться к максимальной эффективности труда своего персонала, чтобы удерживать и привлекать лучших сотрудников.

Вопрос повышения эффективности труда персонала является важной задачей, решение которой обеспечивает современному предприятию способность выживать и развиваться в условиях острой конкуренции. Повышение эффективности труда помогает компаниям лучше адаптироваться к изменяющимся условиям в динамичной рыночной среде. Недостаточные темпы роста производительности труда, отсутствие стратегических решений по ее повышению, невысокий уровень цифровизации в системе управления персоналом препятствуют высоким показателям эффективности труда. Для всех хозяйствующих субъектов важен вопрос выявления факторов, способствующих росту эффективности труда персонала, и инструментов, которые позволяют управлять этими факторами.

Цель проводимого исследования состоит в разработке направлений повышения эффективности труда персонала на примере действующей организации.

В соответствии с поставленной целью, выделены основные задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы повышения эффективности труда персонала организации;

- проанализировать эффективность труда персонала организации на примере ООО «ИМПУЛЬС-И»;
- разработать направления повышения эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И».

Объект бакалаврской работы – компания ООО «ИМПУЛЬС-И».

Предметом проводимого исследования являются показатели эффективности труда персонала ООО «ИМПУЛЬС-И».

Среди основных методов исследования, используемых в бакалаврской работе можно выделить такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод и другие.

Методической и теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных ученых и специалистов в области экономического анализа и управления эффективностью труда персонала предприятия, а также бухгалтерская отчетность ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021-2023 гг.

Работа состоит из таких частей как: введение, теоретический раздел, аналитический раздел и раздел с рекомендациями, заключение, список используемой литературы.

В введении обозначена актуальность проводимого исследования, структура работы, основная цель и задачи проводимого исследования, методы исследования.

В теоретическом разделе исследования рассмотрена сущность экономической категории «эффективность труда», изучены основные показатели эффективности труда персонала организации, а также представлены основные методы анализа эффективности труда персонала организации и современные способы ее повышения.

В аналитическом разделе бакалаврской работы дана краткая характеристика деятельности ООО «ИМПУЛЬС-И», проанализированы основные показатели его деятельности за 2021-2023 гг., а также подробно

проанализированы показатели эффективности труда персонала ООО «ИМПУЛЬС-И».

В третьем разделе исследования разработаны направления повышения эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И» на основе выявленных во втором разделе работы резервов роста.

Заключение состоит из основных выводов, полученных в процессе написания работы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что полученные результаты исследования смогут предоставить руководству организации данные для дальнейшего эффективного использования ресурсов предприятия, а предложенные направления повышения эффективности труда персонала организации позволят улучшить финансовые результаты предприятия в целом.

# **1 Теоретические основы повышения эффективности труда персонала организации**

## **1.1 Экономическое содержание эффективности труда персонала организации**

Теоретические исследования сущности эффективности труда персонала организации рассмотрены во многих трудах отечественных ученых.

Рузымов Р. В. характеризует эффективность труда, «как уровень использования трудовых ресурсов с учетом выработки, затраченного времени и качества работы» [30, с. 9].

По мнению Шуманской М. В., «эффективность труда характеризует эффективность использования человеческого капитала предприятия в процессе создания материальных или духовных благ (товаров или услуг). При использовании классических подходов к определению эффективности труда пользуются двумя основными показателями – выработка и трудоемкость. При этом выработка отражает прямой итог живого труда и характеризует эффективность использования трудовых ресурсов компании, а трудоемкость является базой для анализа издержек труда на производстве» [39, с. 259].

Савицкая Г. В., полагает, что «эффективность труда это – плодотворность, эффективность производственной деятельности людей, измеряемая количеством продукции (благ, услуг), произведенной в единицу рабочего времени (час, смену, месяц, год), или величиной времени, затрачиваемого на единицу продукции» [31, с. 25].

Авторы Курбанов Н. Х., Шийко В. Г., Седова Е. И., Абрамов В. Н. в своей научной работе акцентируют внимание на том, что «эффективность труда является одним из важнейших показателей социального и технологического развития и тесно связана с экономическим ростом, конкурентоспособностью и социальным благополучием. Значимость этого показателя сегодня во многом зависит от утраты Россией технологического

лидерства и значительной отсталости от передовых экономик мира» [15, с. 167].

В общем, эффективность труда рассматривается многими авторами, как социально-экономическая категория, определяющая степень достижения целей и задач, установленных организацией, с использованием имеющихся ресурсов. Она измеряется тем, насколько результативно и производительно сотрудники выполняют свои обязанности в рамках организационных целей.

Эффективность труда персонала зависит от множества факторов, включая организационные, мотивационные, профессиональные и социальные аспекты. Факторы, негативно и позитивно влияющие на эффективность труда персонала изучаются учеными уже долгие годы [5].

«Одним из первых ученых, занимавшихся изучением факторов, влияющих на эффективность труда, был американский инженер Фредерик Тейлор. В конце XIX века он провел ряд экспериментов на промышленных предприятиях и разработал концепцию научного управления. Согласно его теории, эффективность труда может быть повышена путем оптимизации рабочих методов и условий труда. В начале XX века Эльтон Майо провел серию экспериментов на фабрике Хоторна Истерн компани (Hawthorne Works) и пришел к выводу о значении социальных факторов для эффективности труда. Он опубликовал фактические результаты исследования, в котором изучалось влияние различных методов оплаты, условий труда и других факторов на эффективность труда фабричных рабочих. В середине XX века появилась концепция человеческого капитала, разработанная экономистами Гэри Беккером и Теодором Шульцем. Они утверждали, что инвестиции в образование и тренинг работников способствуют повышению эффективности труда. Эта концепция стала основой для развития образовательных программ и политик на рабочих местах. В последующие десятилетия было проведено много исследований, которые подтвердили значимость таких факторов, как мотивация, лидерство, коммуникация и организационная культура для эффективности труда» [32, с. 190].

Выделение различных факторов влияния на эффективность труда привело к формированию их многочисленных классификаций. Пример классификации факторов, влияющих на эффективность труда персонала представлен на рисунке 1.

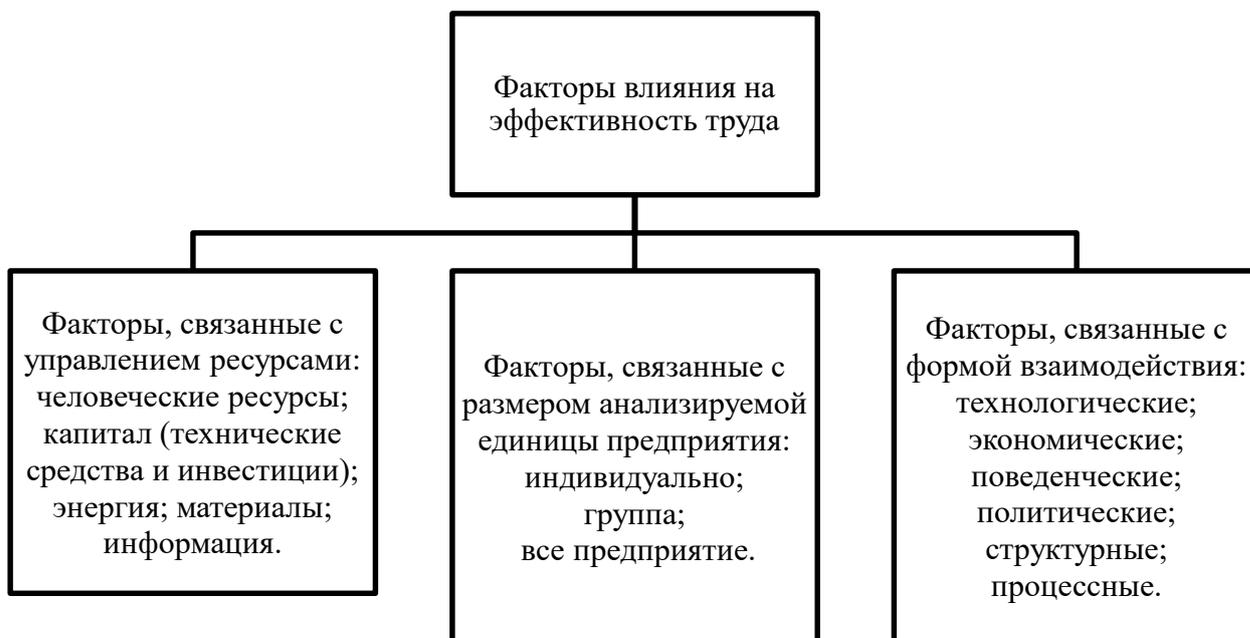


Рисунок 1 – Факторы влияния на эффективность труда организации [4, с. 113]

Также в научной литературе выделяют следующие основные факторы, влияющие на эффективность труда персонала организации:

- качество и профессионализм руководства организации, эффективное управление ресурсами;
- системы мотивации, стимулирующие вознаграждения, признание трудовых заслуг и другое;
- квалификация и компетенции сотрудников;
- предоставление возможностей для обучения и профессионального развития;
- условия рабочей среды и условия для отдыха персонала;

- уровень коммуникации в организации;
- степень применения современных технологий и поддержка инноваций;
- безопасность труда;
- сплоченность коллектива, благоприятная моральная среда для сотрудников и другое [7].

«Основными сдерживающими факторами роста эффективности труда могут быть:

- недостаток инвестиций;
- задержка выплаты заработной платы;
- отсутствие связей с другими компаниями;
- отсутствие системы стимулирования;
- нехватка кадров;
- потребности в софинансировании федеральных целевых программ и так далее» [34].

Источники научной литературы в области управления эффективностью организации выделяют несколько основных показателей, определяющих эффективность труда персонала. Основные показатели перечислены на рисунке 2.

Далее рассмотрены некоторые показатели рисунка 2 более подробно.

Производительность труда характеризует эффективность использования человеческого капитала предприятия в процессе создания материальных или духовных благ (товаров или услуг). Экономист Мурадалиева Э. Э. дает в своей работе следующее определение производительности и продуктивности труда: «производительностью труда является показатель плодотворности целесообразной деятельности людей, измеряемой количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени. Высокие финансовые показатели достигаются путем повышения производительности труда при минимальных трудозатратах. Для эффективной диагностики показателя результативности

труда, необходимо учитывать не только объем работы, выполненный сотрудником в единицу времени, но и трудозатраты для достижения этого объема. Продуктивность труда определяет уровень ресурсоиспользования с учетом объема, качества работы и трудозатрат в расчете на одного работника» [25].

Росляков С. В. «под продуктивностью труда предлагает понимать количество продукта, произведенного сотрудником и принятого предприятием за определенную единицу времени» [28, с. 128].



Рисунок 2 – Показатели эффективности труда [2, с. 40]

Шуманская М. В. полагает, что «при использовании классических подходов к определению производительности труда пользуются двумя основными показателями – выработка и трудоемкость. При этом выработка

отражает прямой итог живого труда и характеризует эффективность использования трудовых ресурсов компании, а трудоемкость является базой для анализа издержек труда на производстве» [38].

Рентабельность труда оценивает эффективность использования человеческих ресурсов компанией сравнивая уровень затрат на персонал и полученных от этого процесса доходов. Чем выше рентабельность персонала, тем эффективнее используются ресурсы компании в рамках человеческого капитала [9].

Одним из основных социально-психологических показателей эффективности системы управления персоналом является также степень удовлетворенности персонала трудом. «Удовлетворенность трудом – это отношение человека к своей работе, основанное на удовлетворении его потребностей, способностей, ценностей и убеждений. Удовлетворенность трудом может оцениваться при психологическом подходе и при социальном подходе. При психологическом подходе удовлетворенность трудом рассматривается как отношение работника к своей трудовой деятельности (предпочтения, привычки) и выступает в качестве мотивации персонала к выполнению работы. При социальном подходе удовлетворенность трудом отражает степень адаптированности к работе, организации, отношению к трудовому процессу и является фактором продуктивной работы» [16, с.119].

От степени удовлетворенности трудом также зависят и показатели численности персонала организации и ее стабильности.

Автор Гершанок А. А. акцентирует внимание на том, что «зарубежные компании активно изучают и используют на практике все известные методы и инструменты повышения производительности труда и эффективности производства, но, в России данные методы и инструменты не всегда эффективны, не работают либо работают при условии постоянного внешнего контроля (наблюдения), убеждения сотрудников о необходимости их применения, доказательств их эффективности. Учитывая многократное

отставание по производительности, это, можно рассматривать как серьёзный потенциал для роста» [8, с. 134].

В настоящее время в современных российских организациях существует ряд проблем, которые могут затруднить повышение эффективности труда персонала, наиболее популярные среди них следующие:

- недостаточное использование инструментов для управления временем;
- неэффективное распределение задач;
- отсутствие программ обучения и развития для сотрудников;
- устаревшие навыки персонала;
- отсутствие стимулирующих мероприятий;
- несправедливая система вознаграждения;
- устаревшие или неэффективные инструменты и технологии;
- недостаточная автоматизация бизнес-процессов;
- недостаток коммуникации между отделами и коллегами;
- отсутствие обратной связи и оценки результатов работы;
- отсутствие баланса между работой и личной жизнью;
- неэффективная организационная структура организации [12].

Решение перечисленных проблем и поиск возможностей для повышения эффективности труда персонала является серьёзной задачей для любого руководства организации. Данный процесс требует комплексного подхода, включающего различные мероприятия по оценке и управлению эффективностью труда персонала, которые будут более подробно рассмотрены далее.

## 1.2 Методы оценки эффективности труда персонала организации

В настоящее время в научной литературе имеется множество различных статей и изданий, дающих определения понятию «оценка эффективности труда персонала».

Так, Пухначёва А. Г. считает, что оценка эффективности персонала «представляет процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, результатов его деятельности определенным требованиям, причем сами требования обуславливаются содержанием труда работника и эффективной организацией производства» [26, с. 120].

Авторы Зверева Е. В., Богацкая А. С. утверждают, что «оценка эффективности персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [10, с. 105].

По мнению Фетисовой Е. А. «оценка эффективности работы сотрудников, также известная как «обзор эффективности работы сотрудников», представляет собой процесс анализа и оценки производственной деятельности сотрудника за определенный период времени, обычно за год. Назначение такой процедуры – это, своего рода, способ для организации оценить способности и производительность труда сотрудников и сформировать представление о результатах в достижении целей, наличии определенных навыков, лидерских способностях и отношении сотрудников к работе. По итогам этапов оценочной деятельности, менеджер более высокого звена вправе использовать полученные результаты для принятия решений о наградах, стимулах или перспективах развития сотрудников» [35, с. 85].

Многими авторами в области оценки эффективности персонала предлагаются различные методики ее оценки. Изучив данную информацию

сформированы общие шаги при проведении процесса оценки эффективности труда персонала. Данная методика изображена на рисунке 3.

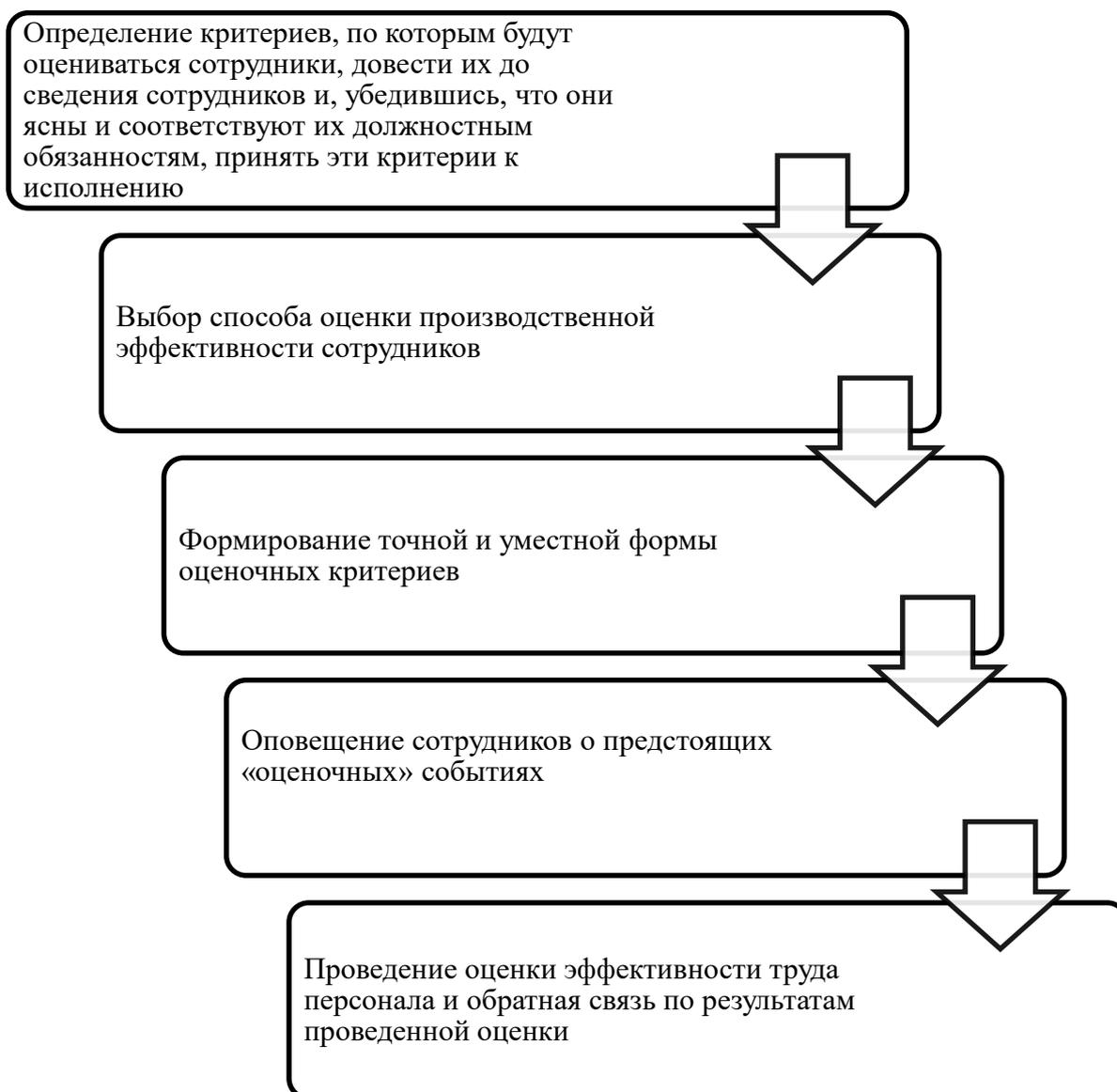


Рисунок 3 – Общие шаги при проведении процесса оценки эффективности труда персонала организации

«Методы оценки персонала – это инструменты, которые позволяют оценить индивидуальные особенности сотрудника, его эффективность труда и определить вклад работника в конечный результат деятельности» [11].

Ниже в таблице 1 кратко описаны наиболее популярные методы оценки эффективности персонала и указаны их преимущества и недостатки.

Таблица 1 – Методы оценки эффективности труда персонала

Метод	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Аттестация	оценка профессиональных навыков и компетенций сотрудников на основе определенных критериев.	методологически проработана; на основании аттестации можно принимать юридические решения; решение принимается коллегиально	воспринимается многими сотрудниками негативно; требует значительных временных и трудовых затрат, субъективность оценки при отсутствии конкретных критериев; могут возникнуть проблемы с недостатком обратной связи между оценивающим и оцениваемым
Метод «360 градусов»	оценка эффективности сотрудника с разных сторон: руководства, коллег, подчиненных, клиентов и так далее.	обеспечивает всестороннюю обратную связь от разных участников рабочего процесса, повышает вовлеченность сотрудников и улучшает коммуникацию; позволяет выявлять сильные и слабые стороны работника.	требует больших временных и финансовых затрат на организацию процесса, может вызвать сопротивление и недовольство среди сотрудников, особенно если обратная связь будет воспринята негативно, сложность в интерпретации полученных данных из-за их многообразия и разнообразия источников.
Метод коэффициентов	использование коэффициентов для оценки эффективности труда	простота в применении, позволяет быстро сравнивать производительность сотрудников, используется для обоснования принятия кадровых решений	не всегда отражает реальную эффективность

Продолжение таблицы 1

Метод	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Управление по целям МВО (Management by Objectives)	установление конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных целей для сотрудников, а затем оценка их выполнения.	ясное определение целей и ожиданий, как для сотрудников, так и для руководства, стимулирует сотрудников к достижению результатов, повышает ответственность и самоуважение сотрудников.	сложность в формулировании измеримых и достижимых целей, особенно в творческих и нетипичных сферах деятельности, возможны конфликты между сотрудниками или отделами при не достижении целей из-за их интересов и приоритетов, субъективность оценки, так как оценивает только один человек (руководитель), идет ориентация на прошлые заслуги и достижения, а не на развитие персонала.
Управление результативностью (Performance Management)	анализ результатов работы сотрудников в контексте стратегических целей организации а также его компетенций.	сотрудник понимает критерии успешности своей работы до начала выполнения задач, имеет место предоставление обратной связи в течение всего запланированного периода, мотивация персонала к достижению рабочих целей, оптимальное расходование денежных средств на оплату труда, прозрачность, понятность и справедливость системы, что приводит к удержанию ценных специалистов в компании.	может создать напряженную атмосферу и конфликты, особенно если оценка воспринимается как несправедливая или необоснованная, требует высокой степени профессионализма в оценке результатов и анализе данных

Основная формула расчета данного показателя выглядит следующим образом (формула 1):

$$\Pi = \frac{\text{Реализация товаров и услуг}}{\text{Затраченное время}}, \quad (1)$$

Также в рамках расчет производительности труда рассчитывается показатель среднегодовой выработки персонала (В), которую можно найти по формуле 2.

$$B = \frac{\text{Реализация товаров и услуг за период}}{\text{Количество сотрудников}}, \quad (2)$$

Вместе с тем автор Мурадалиева Э. Э. предлагает следующую методику анализа производительности труда, состоящую из трех основных этапов:

- «количественный анализ тенденций повышения производительности труда. Понятие роста производительности труда формируется за счет таких показателей, как величина риска выпуска продукции, показатели прибыли, рентабельности, доходности и других конкурентных факторов. В это понятие входят необходимые параметры инвестирования средств в персонал, которые позволяют менеджерам по персоналу рассчитать общую стоимость владения персоналом с учетом ожидаемого уровня производительности труда;
- комплексная оценка потенциала повышения производительности труда. При диагностике перспектив предприятия необходимо учитывать следующие факторы повышения производительности труда: материально-технические, социально-экономические и организационные. Причем для полноценного анализа необходимо рассматривать каждый фактор в отдельности для того, чтобы проследить степень воздействия того или иного фактора на показатель производительности труда. Помимо этого, учитываются объективные условия (климат, политика, изменения на финансовых рынках и т. д.), в которых эти факторы действуют;
- анализ резервов повышения производительности труда» [27].

Для расчета рентабельности труда (Р) персонала обычно используют следующую формулу (3):

$$P = \frac{\text{Реализация товаров и услуг}}{\text{Затраты на персонал}} * 100\%, \quad (3)$$

Высокая рентабельность труда персонала говорит о том, что компания эффективно управляет своими человеческими ресурсами, что в свою очередь может способствовать росту производительности труда [14].

«В рамках оценки удовлетворенности персонала необходимо проводить регулярные опросы и анкетирование сотрудников, чтобы оценить их удовлетворенность работой и рабочим процессом. Также данную оценку можно проводить следующими методами:

- организация опроса персонала организации, интервью с работниками;
- анализ эффективности системы оплаты труда;
- осуществление сбора данных о резервах развития персонала;
- организация тестирования персонала;
- выявление слабых сторон в работе отдельных подразделений организации на основе применения различных критериев оценки и другое» [33, с. 6].

Одним из индикаторов социально-психологических характеристик является показатель текучести кадров (Кт), который рассчитывается по формуле 4:

$$Кт = \frac{\text{Численность уволившихся работников предприятия}}{\text{Среднесписочная численность работников предприятия}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

Также, для оценки эффективности труда персонала можно рассчитать такие показатели как:

- уровень качества работы, включающий оценку количества дефектов, возвратов, жалоб клиентов;
- уровень удовлетворенности клиентов работой конкретного сотрудника;
- скорость выполнения поставленных задач;
- оценка баланса времени персонала.

Оценка баланса времени персонала – это процесс анализа и оценки того, как эффективно сотрудник использует свое время на выполнение задач и достижение целей. В данный процесс входит оценка управления сотрудником своим рабочим временем, достигает ли он установленных сроков, как он распределяет время между различными задачами и проектами, а также насколько он эффективно реагирует на изменения в рабочем графике [17].

С учетом перехода многих организаций на удаленную работу персонала, появляются новые индикаторы оценки эффективности труда персонала. Так, согласно автору, Панько Ю. В., «индикаторами достижения эффективной организации удаленной работы сотрудников являются следующие экономические параметры: возможность достижения стратегических целей организации при удаленной работе сотрудников, повышение производительности за счет экономии затрат и сохранения результативности труда, обеспечение продуктивности на прежнем уровне или рост показателя, рост рентабельности за счет сокращения затрат» [23, с. 61].

Все перечисленные методы оценки эффективности труда персонала играют важную роль в формировании достоверных выводов об эффективности труда персонала и позволяют разрабатывать наиболее верные стратегии повышения данного показателя.

### **1.3 Современные направления повышения эффективности труда персонала организации**

Повышение эффективности труда персонала организации – сложная и многоплановая работа, охватывающая различные аспекты бизнес-процессов и управления персоналом.

По мнению Шуманской М. В. «в любых условиях механизм управления производительностью труда может быть обеспечен только через системное применение методов управления, с соблюдением основных принципов. Приобретение механизма новых особых характеристик сопровождается

использованием новых, ведущих функций и принципов управления, позволяющих сделать необходимый акцент на методах управления» [3].

Также по мнению автора «для реализации процесса управления необходимо прежде всего разработать соответствующий план, отражающий желаемые результаты в деятельности предприятия на всех уровнях управления (оперативном и стратегическом), разработать план мероприятий по увеличению производительности, выделить необходимые ресурсы и так далее. Имея четкий и обоснованный план развития, можно переходить к его реализации. Здесь, как и в любом другом процессе, необходим постоянный контроль за реализацией, осуществляемый с целью коррекции планов, этапов реализации, ходом их выполнения, для более рационального использования ресурсов предприятия» [37].

По мнению Мурадалиевой Э. Э., «достижение роста эффективности труда возможно с помощью трех вариантов разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

Первый вариант заключается в увеличении объема выпускаемой продукции за конкретный промежуток времени при неизменном количестве сотрудников. Этот вариант используется чаще всего.

Второй вариант представляет собой сокращение численности персонала при имеющихся объемах выпускаемой продукции. Тем самым происходит снижение затрат труда на выпуск продукции. Вторым вариантом используется реже всего российскими предприятиями.

Третий вариант является еще нереализованным вариантом и представляет собой снижение объема выпускаемой продукции одновременно с сокращением численности персонала при условии превышения процента сокращения численности над процентом снижения выпуска продукции [18].

Цель всех трех вариантов состоит в том, чтобы найти оптимальные способы повышения производительности труда за счет снижения его интенсивности» [21, с. 222].

Классификация резервов повышения эффективности труда представлена на рисунке 4.

«С точки зрения предприятия наиболее полезными и полными являются внутрипроизводственные резервы повышения производительности труда, эти резервы практически не имеют ограничений, поскольку усовершенствование тех или иных направлений в деятельности предприятия является практически безграничным. С этой целью в процессе управления производительностью труда можно более рационально использовать имеющиеся резервы для получения максимального эффекта» [36, с. 28].



Рисунок 4 – Классификация резервов повышения эффективности труда [19, с.106]

Основные резервы на внутрипроизводственном уровне делятся на три группы, перечисленные на рисунке 5.

Многие авторы научных публикаций считают, что одним из важных аспектов управления эффективностью труда является использование финансовых инструментов.

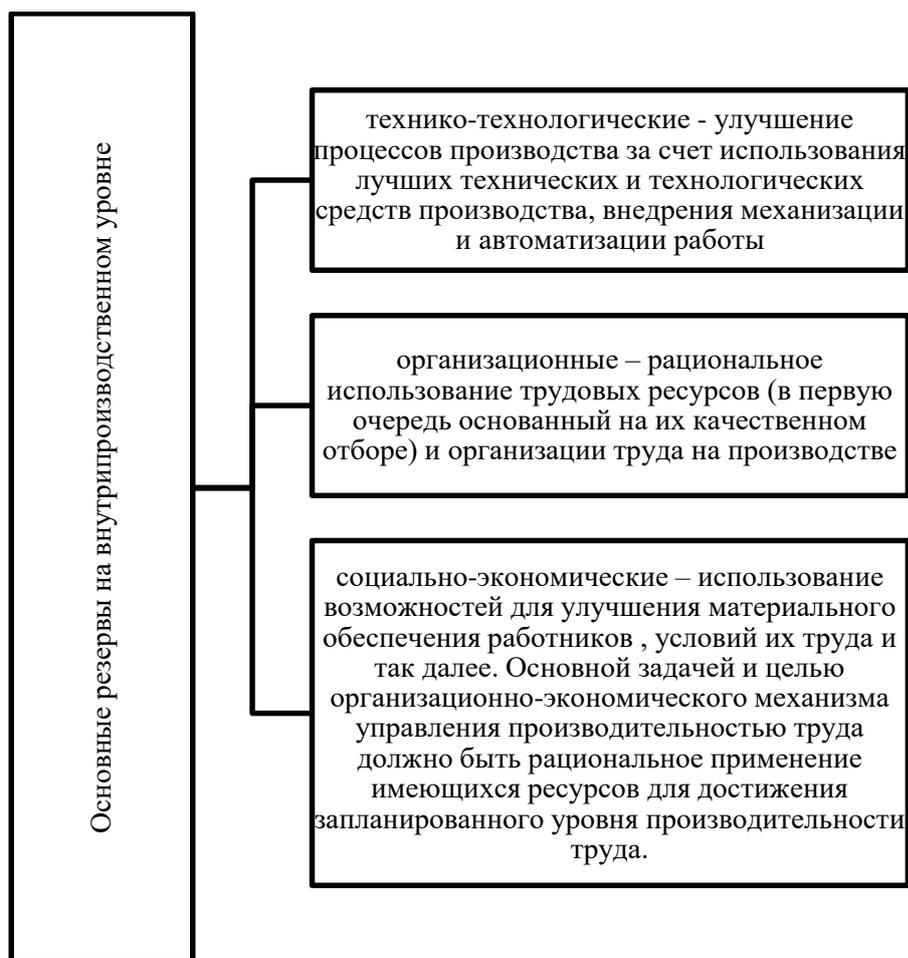


Рисунок 5 – Основные резервы повышения эффективности труда на внутрипроизводственном уровне [1, с. 23], [6, с. 71]

К основным финансовым инструментам повышения эффективности труда персонала относят:

- оптимизацию бизнес-процессов предприятия путем внедрения автоматизации и внедрения стандартов для повышения эффективности труда;

- «повышение эффективности управления рабочим временем персонала;
- разработка и внедрение программ обучения и развития, повышение квалификации персонала;
- проведение мероприятий для поддержания высокого уровня мотивации;
- разработка и внедрение различных мотивационных систем, бонусов для персонала организации;
- внедрение систем управления производительностью, например, системы планирования ресурсов предприятия (ERP);
- содействие инновациям и внедрение новых технологий на предприятии;
- создание комфортных условий труда и отдыха персонала;
- разработка эффективной системы внутренней коммуникации;
- внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) и управления производительностью (Performance Management) и другое» [19, с. 107].

По мнению многих специалистов, рост производительности труда лучше проводить за счет «инновационного сценария», что даст максимальный и долгосрочный эффект роста показателей.

По мнению авторов Руденко А. А., Лымарева О. А. «современные организации, стремясь повысить эффективность управления персоналом, уделяют большое внимание разработке систем оплаты труда. Применение современных подходов к оплате труда может значительно повысить эффективность управления персоналом». В таблице 2 представлены системы оплаты труда и их влияние на эффективность труда персонала [29, с. 104].

Таблица 2 – Системы оплаты труда и их влияние на эффективность труда персонала

Система оплаты труда	Влияние на эффективность труда организации
по достижению результатов	мотивирует сотрудников на более эффективную работу и помогает достигать стратегических целей
по компетенциям	способствует повышению квалификации и профессиональной подготовке сотрудников
по участию в прибыли компании	мотивирует сотрудников на увеличение прибыли
с применением технологий блокчейн	обеспечивает прозрачность и удобство процесса оплаты труда для всех сторон, что повышает доверие сотрудников к компании и улучшает общий климат в коллективе

Оптимизация бизнес-процессов направлена на улучшение эффективности и производительности путем анализа, изменения и оптимизации текущих операций и рабочих процессов в организации. Внедрение различных процессов и систем, таких как картографирование процессов, внедрение CRM-систем, использование инструментов бизнес-аналитики, разработка стандартов работы может значительно повысить эффективность труда персонала [20].

Система ключевых показателей эффективности (KPI) представляет собой набор стратегически важных метрик, которые организация использует для измерения своего успеха в достижении целей. KPI – это конкретные и измеримые показатели, отражающие степень достижения ключевых целей организации. Внедрение данной системы позволяет постоянно измерять ключевые показатели для оценки того, насколько хорошо выполняются установленные цели каждым из сотрудников. Показатели могут включать метрики, связанные с развитием навыков и профессиональным ростом сотрудников, а также могут служить основой для их мотивации и формирования уровня вознаграждения [13, с. 38].

Обеспечение высокого уровня удовлетворенности персоналом работой позволяет значительно повысить эффективность труда персонала организации.

Авторы Лихтанская О. И., Никоненко Д. В. выделяют следующие основные принципы управления персоналом, на которых базируется удовлетворенность трудом персонала:

- «признание персонала решающим, стратегическим фактором эффективности и повышения конкурентоспособности организаций современного типа, ключевым ресурсом организации;
- инвестиционный подход к управлению персоналом, сводящийся к признанию экономической целесообразности капиталовложений в формирование, использование и развитие персонала организации;
- демократичный подход к управлению персоналом, который подразумевает под собой делегирование полномочий в организации, формирование партнерских отношений между работодателем и персоналом;
- инновационный подход, подразумевающий под собой обновление методов воздействия на поведение сотрудников и использование их возможностей и потенциала к осуществлению трудовых функций, а также разработку и внедрение прогрессивных технологий;
- принцип профессионального развития персонала» [16, с. 119].

В заключении первого раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что вопрос повышения эффективности труда персонала организации в настоящее время актуален и сложен. Эффективность труда измеряется тем, насколько результативно и производительно сотрудники выполняют свои обязанности в рамках организационных целей. Среди основных способов повышения эффективности труда организациями часто применяются методы совершенствования системы мотивации, обучение и развитие персонала, а также автоматизация и модернизация процессов. Выбор способов повышения эффективности труда конкретной организации должен основываться на текущей ситуации в организации, уровне компетенций и квалификации персонала, а также на уровне финансовых ресурсов, которое предприятия может направить на процесс повышения эффективности труда персонала.

## **2 Анализ эффективности труда персонала организации на примере ООО «ИМПУЛЬС-И»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И»**

ООО «ИМПУЛЬС-И» является предприятием, занимающимся розничной и оптовой торговлей электронными компонентами, запчастями к бытовой технике, измерительными приборами, паяльным оборудованием, аккумуляторами к сотовым телефонам и поставкой оборудования для производств в г. Тольятти. Компания более 6 лет занимается продвижением и продажей данных материалов на российском рынке. Предприятие работает с крупнейшими российскими производителями и представляет их интересы на рынке электротоваров.

Основные направления деятельности ООО «ИМПУЛЬС-И»:

- торговля оптовая бытовыми электротоварами;
- ремонт машин и оборудования;
- торговля оптовая электрической бытовой техникой;
- торговля оптовая фототоварами и оптическими товарами;
- торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах;
- ремонт электронной бытовой техники;
- торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет;
- торговля оптовая осветительным оборудованием и другое.

Далее на рисунке 6 представлена организационная структура ООО «ИМПУЛЬС-И».

Организационная структура предприятия линейно-функциональная структура, позволяет специализированным отделам сосредотачиваться на

своих функциональных областях и разрабатывать экспертизу, способствует стандартизации процессов и процедур внутри отделов, что может улучшить качество продукции и услуг.

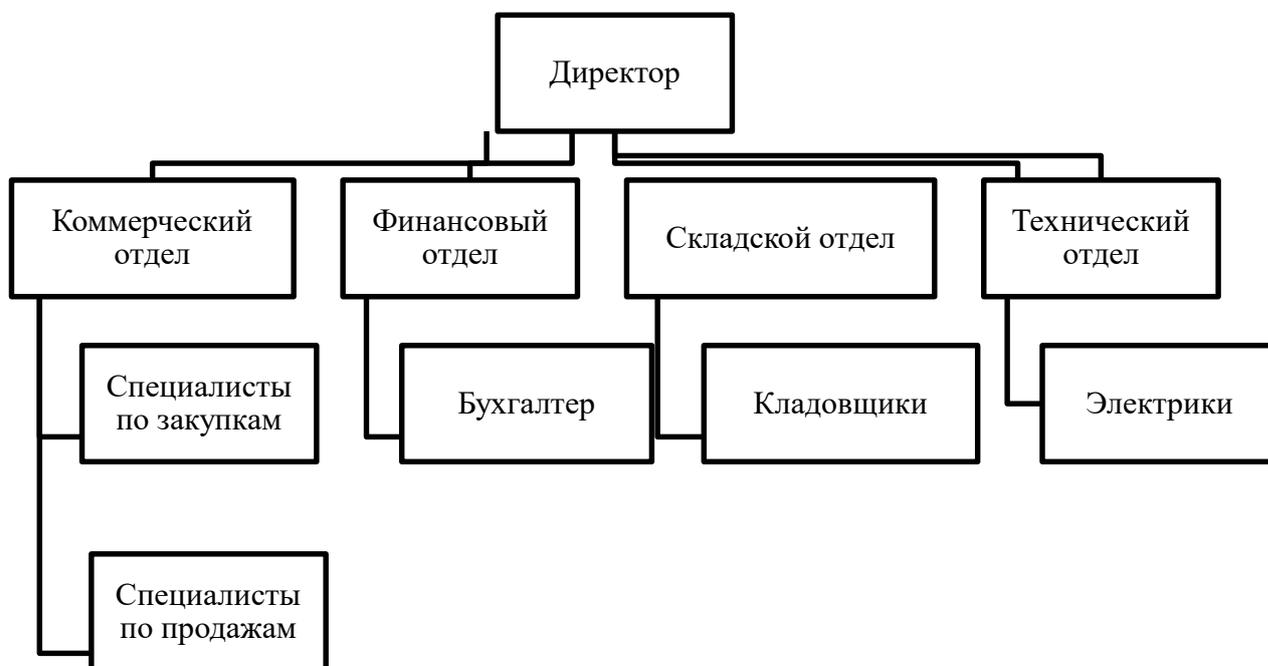


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «ИМПУЛЬС-И»

На конец 2023 г. в организации числится 18 человек.

Директор является высшим руководителем предприятия и несет ответственность за стратегическое управление всей организацией. Директор принимает ключевые решения, разрабатывает стратегические планы и обеспечивает эффективное функционирование всех отделов. Директором предприятия с 6 октября 2017 г. является Шанин М. В.

Бухгалтер организации ООО «ИМПУЛЬС-И» отвечает за финансовую отчетность, бухгалтерские операции и налоговую отчетность компании, ведет контроль документооборота предприятия.

Коммерческий отдел ООО «ИМПУЛЬС-И» занимается продажами, развитием клиентской базы, анализом рынка и конкурентов, а также разрабатывает стратегии продаж, привлекает новых клиентов, осуществляет поддержание отношений с существующими клиентами. Также сотрудники коммерческого отдела ООО «ИМПУЛЬС-И» осуществляют закупки необходимого сырья и материалов для производства и продажи продукции предприятия.

Сотрудники склада отвечают за сохранность материальных ресурсов предприятия, осуществляют операции по учету, хранению и содержанию материальных запасов предприятия.

Технический отдел состоит из сотрудников, отвечающих за ремонт технических изделий, гарантийное обслуживание.

Ответственным за формирование и реализацию кадровой политики предприятия, в виду небольшого количества персонала, выступает директор организации, который осуществляет в рамках работы с кадрами следующие действия:

- ведение кадрового делопроизводства в полном объеме (прием, перевод, увольнение);
- контроль графиков отпусков, оформление командировок;
- ведение табеля учета рабочего времени;
- ведение воинского учета;
- реализация мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала;
- формирование мотивационной политики предприятия [22].

Основные локальные акты по работе с персоналом, применяемые в организации ООО «ИМПУЛЬС-И» следующие:

- трудовой договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;

- положение о премировании;
- инструкции по охране труда.

Все перечисленные документы служат для установления правил и стандартов, которые регулируют трудовые отношения в организации и обеспечивают соблюдение трудового законодательства.

Далее представлен анализ основных экономических показателей предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» (таблица 3).

Таблица 3 – Экономические показатели деятельности ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	38074	32984	36845	-5090	-13,37	3861	11,71
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	33141	26488	28969	-6653	-20,07	2481	9,37
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4933	6496	7876	1563	31,68	1380	21,24
Управленческие расходы, тыс. руб.	3471	2984	3055	-487	-14,03	71	2,38
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1462	3512	4821	2050	140,2	1309	37,27
Чистая прибыль, тыс. руб.	418	2766	3802	2348	561,7	1036	37,45
Оборотные активы, тыс. руб.	16362	19880	25844	3518	21,50	5964	30
Среднесписочная численность, чел.	15	16	18	1	6,67	2,00	12,5
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9300	10880	13500	1580	16,99	2620	24,08

Продолжение таблицы 3

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/- )	Темп приро ста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста, %
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	2538,3	2061,5	2046,9	-476,8	-18,78	-14,56	-0,71
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	620	680	750	60	9,68	70	10,29
Оборачиваемость активов, раз	2,327	1,659	1,426	-0,668	-	-0,233	-
Рентабельность деятельности, %	3,840	10,648	13,085	6,808	-	2,437	-
Рентабельность продаж, %	1,14	9,39	11,87	8,243	-	2,487	-
Затраты на рубль выручки, коп.	96,1601	89,3524	86,9155	-6,8077	-7,080	-2,4370	-2,727

Таблица 3 демонстрирует повышение финансовых показателей предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» в 2023 г. относительно 2022 г., но уменьшение относительно 2021 г. Выручка организации в 2022 г. снизилась на – 13,37% и составила 32984 т. р. относительно 38074 т. р. в 2021 г. В 2023 г. выручка увеличилась на 11,71% до 36845 т. р. Себестоимость продаж с учетом снижения товарооборота тоже снижается на – 20,07% в 2022 г. В 2023 г. рост расходов составил – 9,37%. Валовая прибыль в 2022 г. составила 6496 т. р., что на 9,37% ниже валовой прибыли в 2023 г.

Управленческие расходы снизились на – 14,03% на фоне снижения товарооборота предприятия в 2022 г. В 2023 г. расходы увеличились на 2,38%. Комерческие расходы организация не учитывает отдельно, они входят в себестоимость продаж.

На фоне роста выручки предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» и снижения расходов предприятие в 2023 г. увеличило прибыль от продаж до 4821 т. р. или на 37,27% относительно 2022 г.

Чистая прибыль увеличилась до 3802 т. р. Рост в 2023 г. составил 37,45%, за три года рост составил – 809%.

Показатели рентабельности, рассчитанные за исследуемый период, демонстрируют высокую рентабельность деятельности и продаж организации ООО «ИМПУЛЬС-И», особенно к 2023 г. Рентабельность деятельности в 2023 г. составила 13,1%, рентабельность продаж – 11,9%.

Ниже рассмотрена динамика основных показателей финансового состояния предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» за три года.

На рисунке 7 рассмотрена динамика основных элементов активов предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021-2023 г.

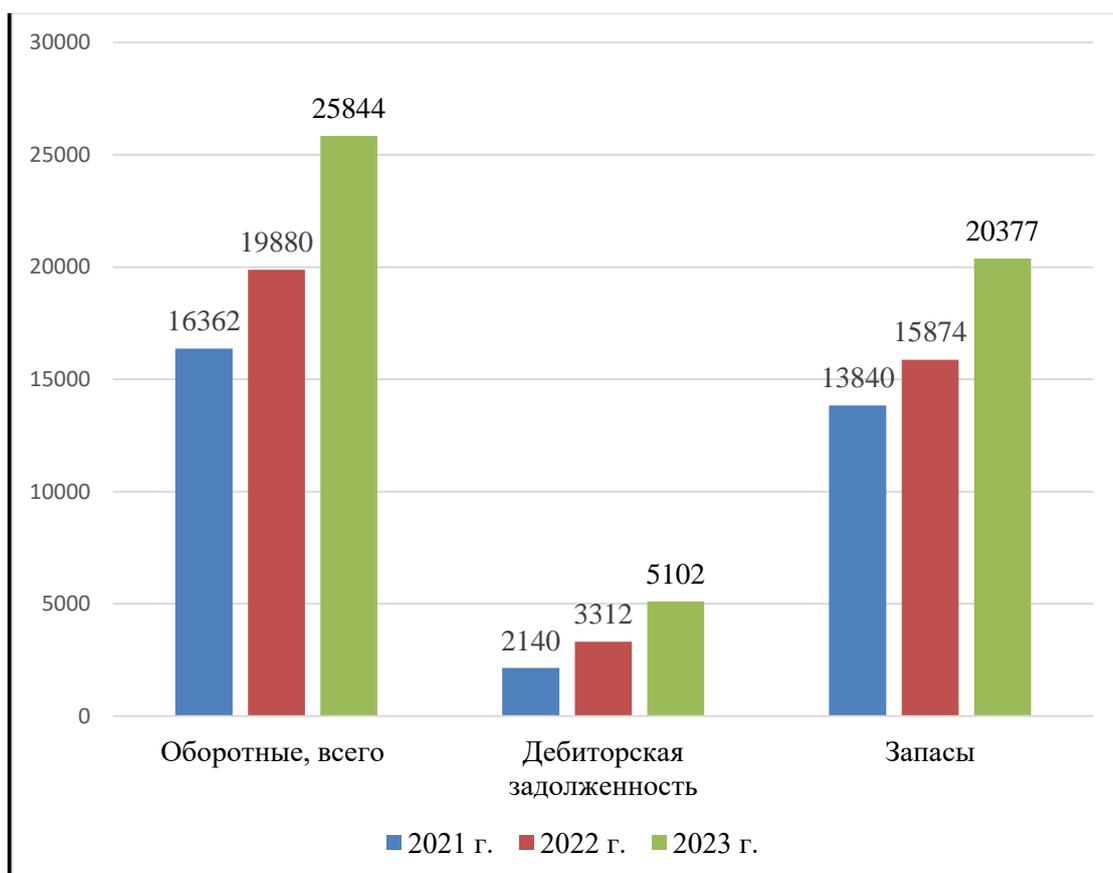


Рисунок 7 – Динамика основных элементов активов предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021-2023 г., тыс. руб.

На рисунке 7 видно, что 100%-ную долю активов составляют оборотные активы в течение трех лет. В целом, активы компании значительно увеличились и к 2023 г. составили 25844 т. р. Рост активов относительно 2021 г. составил – 58%. Большую часть оборотных активов составляют запасы, которые в течение трех лет также значительно выросли до 20377 т. р. или на 47% за три года. Дебиторская задолженность предприятия тоже демонстрирует рост к 2023 г., за три года 138%.

Капитал предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» состоит на 51,8% из краткосрочных обязательств на конец 2023 г. Остальной капитал представлен собственным капиталом. Динамика основного капитала и краткосрочных обязательств предприятия представлена на рисунке 8.

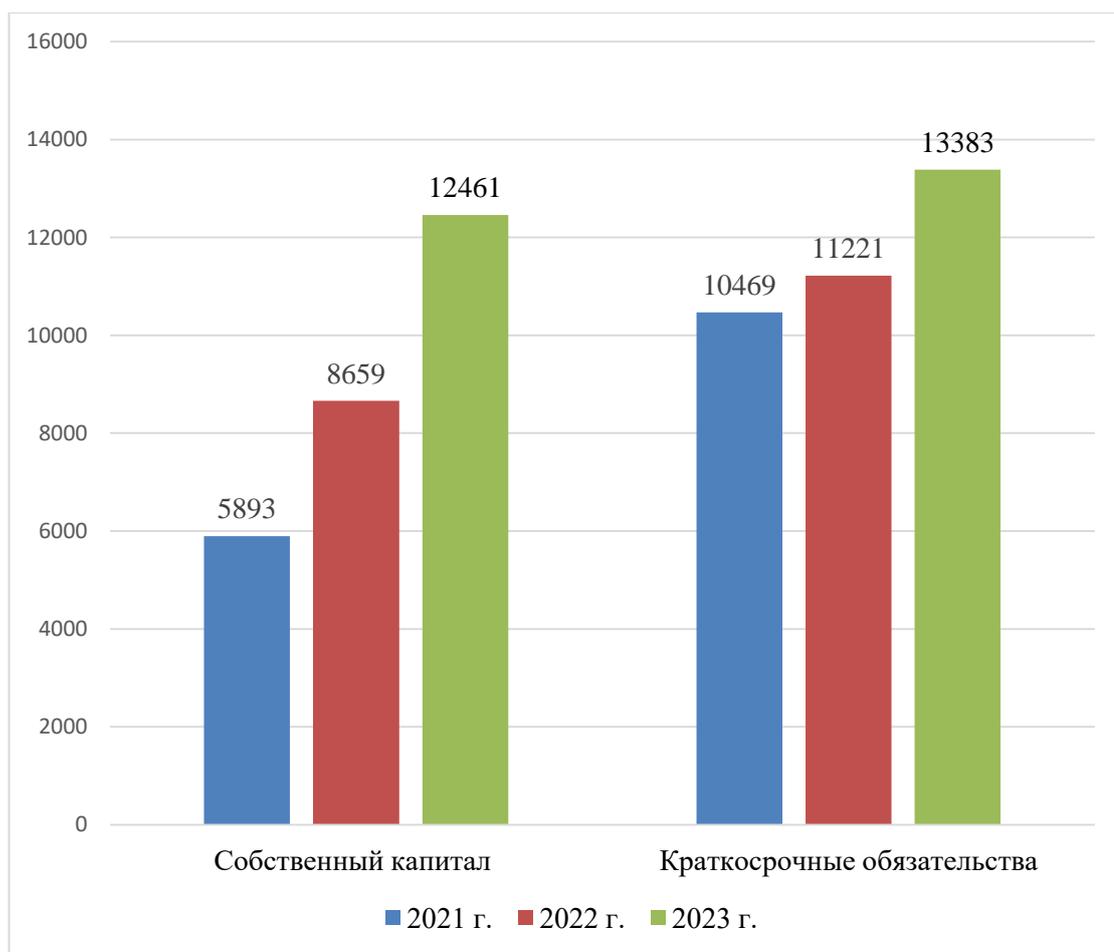


Рисунок 8 – Динамика основных элементов капитала предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021-2023 г., тыс. руб.

На рисунке 8 виден рост как собственного капитала, так и краткосрочных обязательств к концу 2023 г., что свидетельствует о расширении деятельности предприятия. Собственный капитал за 3 года вырос на 111,5%. Краткосрочные обязательства выросли на 27,8%. Структура капитала характеризуется достаточно оптимальным соотношением собственного и заемного капитала.

В заключении пункта, можно сделать вывод, что предприятие ООО «ИМПУЛЬС-И» в течение 2021-2023 г. показывает рост как в показателях имущественного положения, так и в показателях финансовых результатов.

## **2.2 Анализ эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И»**

Эффективность труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И» проявляется в первую очередь в производительности ее сотрудников, способности сотрудников выполнять свои обязанности и достигать поставленных целей в заданные сроки. С целью повышения эффективности труда персонала директором предприятия решаются следующие задачи:

- анализ текущих рабочих процессов, выявление проблем препятствующих эффективной работе сотрудников, оптимизация работы;
- разработка и внедрение программ обучения и развития для персонала, развитие технических компетенций, коммуникативных и лидерских способностей;
- разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников;
- разработка систем управления производительностью;
- общение с персоналом по поводу рабочих процессов;
- создание благоприятной организационной культуры [24].

В рамках оценки эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И» рассмотрена структура персонала за 2021-2023 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Состав и динамика персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021 – 2023 гг.

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Директор	1	6,7	1	6,3	1	5,6
Коммерческий отдел	10	66,7	11	68,8	11	61,
Финансовый отдел	1	6,7	1	6,3	1	5,5
Складской отдел	1	6,7	1	6,3	2	11,1
Технический отдел	2	13	3	18,8	3	16,6
Итого	15	100	16	100	18	100

В таблице 4 видны незначительные изменения в структуре персонала организации, в основном связанные с ростом персонала технического, коммерческого и складского отделов. За три года число сотрудников организации увеличилось на 3 человека, по одному человеку в каждом из отделов. Сотрудники коммерческого отдела, представленные менеджерами по продажам и закупкам, занимают большую долю в общем числе сотрудников организации. На конец 2022 г. их доля составляет – 61% от общего числа.

Эффективность труда сотрудников организации ООО «ИМПУЛЬС-И» напрямую зависит от их общего стажа работы по профессии и стажа в рассматриваемой организации.

На рисунке 9 проведена оценка сотрудников ООО «ИМПУЛЬС-И» по сроку работы в организации на конец 2023 г.

На рисунке 9 можно увидеть, что значительная доля персонала организации имеет продолжительный опыт работы в ООО «ИМПУЛЬС-И», более 3 лет – 50% персонала, что говорит о наличии у организации достаточной базы компетентных сотрудников. Однако стоит отметить

достаточно существенную долю сотрудников с опытом работы в организации менее 1 года – 22%. Данная категория сотрудников может негативно влиять на общий уровень эффективности труда организации в виду отсутствия достаточного опыта и компетенций.

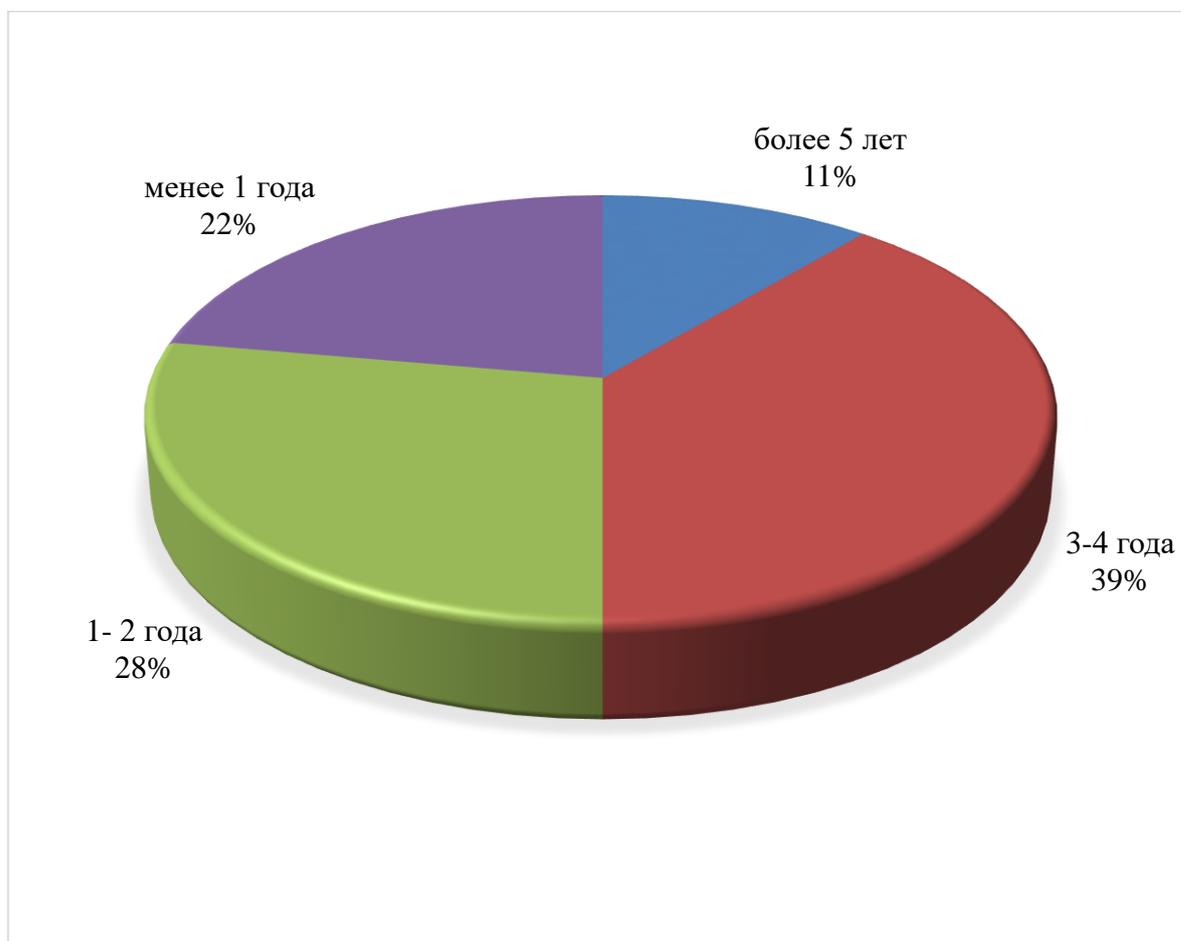


Рисунок 9 – Оценка сотрудников ООО «ИМПУЛЬС-И» по сроку работы в организации на конец 2023 г.

В предыдущем разделе было указано, что одним из показателей эффективности труда организации выступает показатель текучести персонала и показатель постоянства кадров.

На рисунке 10 представлена динамика показателя текучести персонала и показатель постоянства кадров организации ООО «ИМПУЛЬС-И» за три года.



Рисунок 10 – Показатели текучести персонала и постоянства кадров ООО «ИМПУЛЬС-И», %

На рисунке 10 видно ухудшение обоих коэффициентов в течение трех лет. Коэффициент постоянства кадров снизился до 78%, коэффициент текучести кадров вырос до 22%, что является очень высоким показателем. Согласно проведенным опросам, основными причинами ухода сотрудников в 2023 г. стали такие причины как недостаточная мотивация, напряженная атмосфера в коллективе, высокая загруженность, отсутствие возможностей для развития.

Далее оценена эффективность труда персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» по показателю среднегодовой выработки и средней заработной плате сотрудников в течение 2021-2023 гг.

На рисунке 11 представлена динамика данного показателя в течение 3 лет.

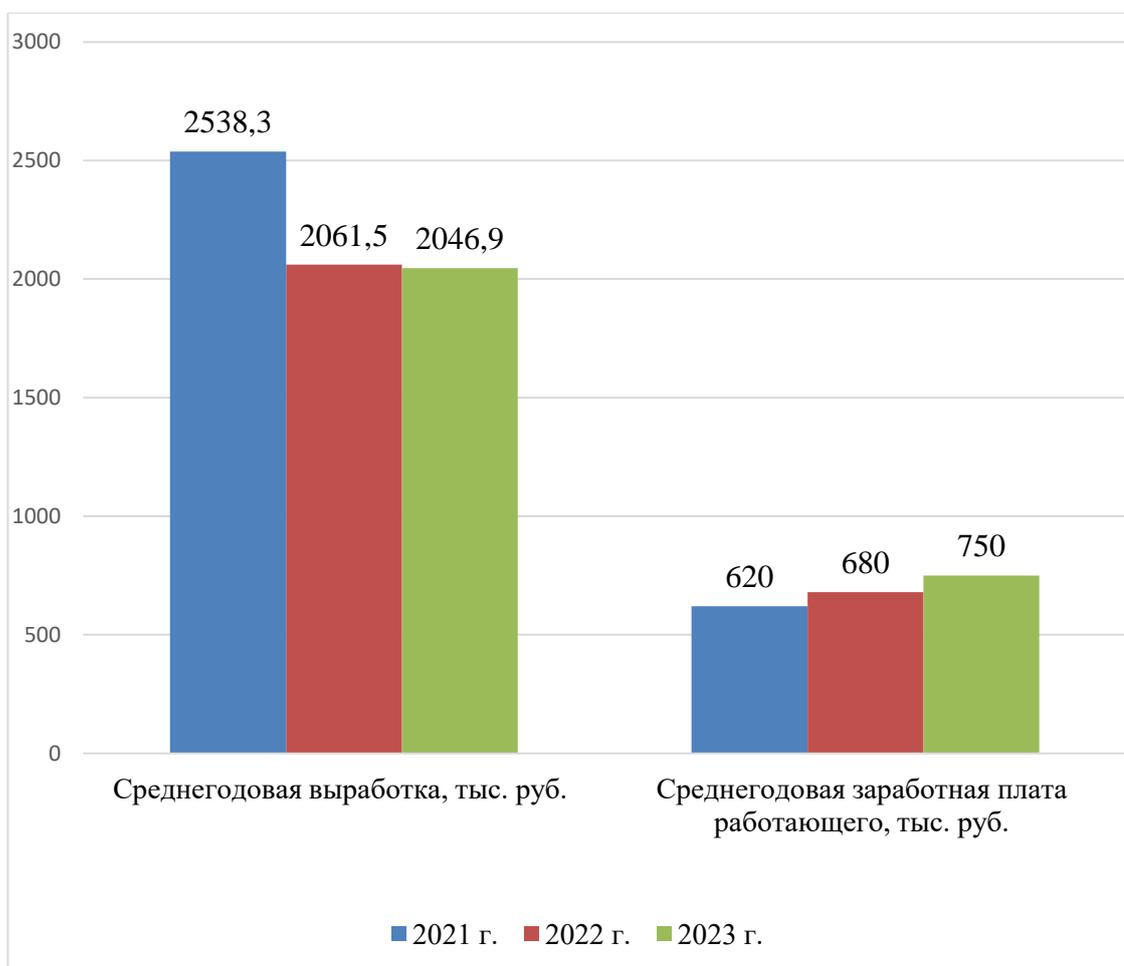


Рисунок 11 – Показатели среднегодовой заработной платы и среднегодовой выработки сотрудников предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И», тыс. руб.

Рисунок 11 показывает снижение среднегодовой выработки персонала в течение трех лет с 2538,3 т. р. до 2046,9 т. р. Снижение в 2022 г. составило 18,8%. Дальнейшее снижение производительности труда может негативно сказаться на показателе выручки организации. При этом среднегодовая заработная плата персонала выросла более чем на 100 т. р. за три года. Можно сделать вывод, что материальная система стимулирования персонала недостаточно эффективно влияет на производительность труда.

Далее в таблице 5 произведен расчет показателя рентабельности труда персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021-2023 гг.

Таблица 5 – Расчет показателя рентабельности труда персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	38074	32984	36845	-5090	-13,37	3861	11,71
Затраты на персонал, тыс. руб.	9300	10880	13500	1580	16,99	2620	24,08
Рентабельность труда, %	409,4	303,2	272,9	-106,2	-	-30,2	-

В таблице 5 видно, что рентабельность труда персонала имеет высокие значения, одна в течение трех лет значительно снижается в виду роста затрат на персонал организации. Рентабельность труда снизилась за три года на 136,5%. следовательно, не смотря на рост расходов на персонал, эффективность труда персонала снижается.

Далее проведен качественный анализ эффективности труда персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» путем оценки качества выполняемой работы сотрудников организации и удовлетворенности клиентов и партнеров работой сотрудников. Для оценки взята работа сотрудников коммерческого отдела, как наиболее крупной категории персонала организации и наиболее влияющей на итоговые финансовые результаты ООО «ИМПУЛЬС-И» (Таблица 6).

В таблице 6 видно, что при росте общего количества выполненных задач в течение трех лет, качество выполнения заметно снижается. Коэффициент качества работы снизился с 95% до 88%. Снижение эффективности выполнения задач может быть связано с недостаточной компетенцией персонала для их решения.

Таблица 6 – Оценка качества работы коммерческого отдела ООО «ИМПУЛЬС-И»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Количество эффективно решенных задач, шт	240	292	348	52	21,7	56	19,2
Количество задач, всего, шт.	252	320	395	68	26,9	75	23,4
Коэффициент качества работы, %	95	91	88	-4	-4,2	-3	-3,3

В таблице 7 проведена оценка коэффициента удовлетворенности работой персонала коммерческого отдела клиентов и партнеров ООО «ИМПУЛЬС-И».

Таблица 7 – Оценка удовлетворенности работой персонала клиентов и партнеров ООО «ИМПУЛЬС-И»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Количество удовлетворенных клиентов, партнеров, чел.	189	211	221	22	11,6	10	4,7
Количество клиентов, партнеров всего, чел.	200	230	256	30	15	26	11,3
Коэффициент удовлетворенности клиентов, %	94,5	91,7	86,3	-2,8	-2,9	-5,4	-5,9

Таблица 7 также демонстрирует ухудшение рассматриваемого показателя за три года. Количество неудовлетворенных клиентов сервисом, компетентностью, предоставленными товарами и услугами компании растет с каждым годом. Коэффициент удовлетворенности клиентов снизился с 94,5% до 86,3%.

Далее в таблице 8 представлены прочие факторы, влияющие на эффективность труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И».

Таблица 8 – Прочие факторы, влияющие на эффективность труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И»

Показатель				Динамика	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022-2021 г.	2023 г.-2022 г.
Операционные ошибки, шт.	5	10	16	5	6
Опоздания более 15 мин, шт.	10	12	15	2	3
Прогулы, шт.	1	-	1	-	-
Претензии клиентов, шт.	3	5	8	2	3

В таблице 8 видно ухудшение по всем указанными показателям. Данная динамика свидетельствует о недостаточной дисциплинированности персонала и отсутствии мероприятий, направленных на ее повышение.

В процессе оценки эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И» был также проведен анонимный опрос удовлетворенности работой в организации. Результаты опроса представлены на рисунке 12.

Проведенный опрос показал, что большая доля персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» не удовлетворена работой в организации по различным причинам – 56% от всего персонала.

Также в рамках опроса было проведено анкетирование для выявления причин низкой удовлетворенности персонала работой в организации ООО «ИМПУЛЬС-И». Основные причины перечислены на рисунке 13.

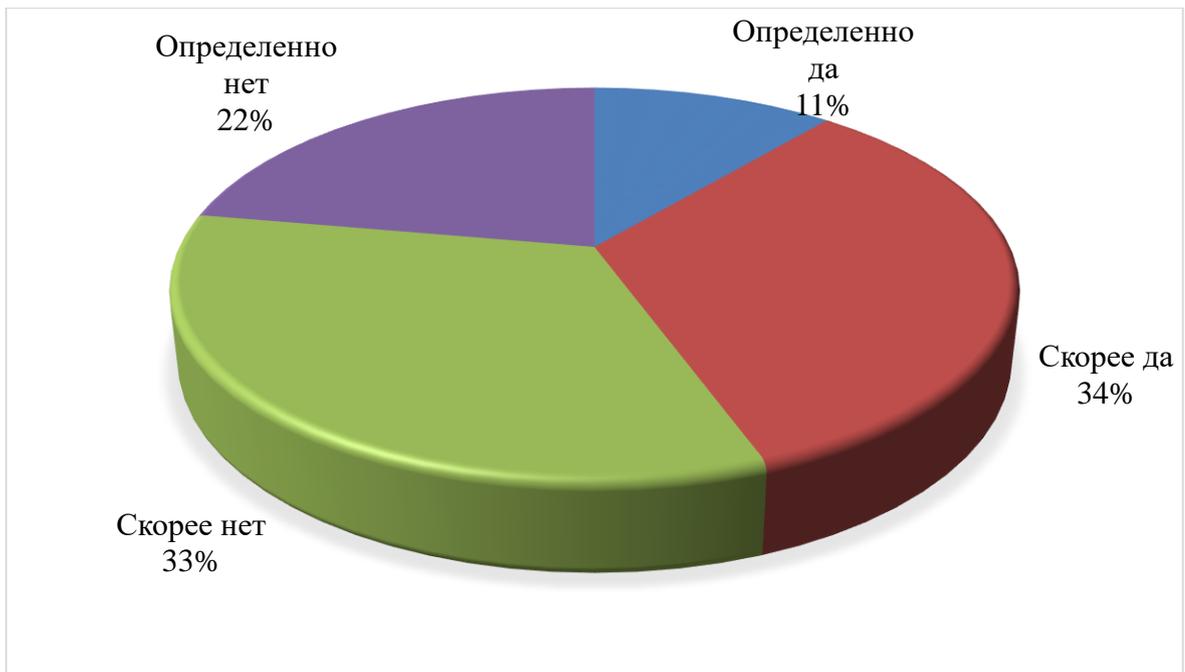


Рисунок 12 – Опрос по удовлетворенности персонала работой в организации ООО «ИМПУЛЬС-И», %



Рисунок 13 – Причины низкой удовлетворенности персонала работой в организации ООО «ИМПУЛЬС-И»

На рисунке 13 продемонстрированы основные причины снижения эффективности труда персонала организации, согласно проведенному опросу. Большинство сотрудников выделяет проблему недостаточно эффективной системы мотивации, а также недружелюбную атмосферу в коллективе. Также для многих сотрудников важна возможность профессионального развития и комфортные условия труда и отдыха.

В заключении данного раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что, в настоящее время в организации «ООО «ИМПУЛЬС-И» наблюдается снижение эффективности труда персонала, выраженное в снижении производительности труда, несмотря на рост заработной платы, высоком уровне текучести кадров, снижении качества работы, ухудшении коэффициента удовлетворенности клиентов, а также низким процентом удовлетворенности персонала работой в организации ООО «ИМПУЛЬС-И». Для решения данных проблем организации требуется провести ряд мероприятий по повышению эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И».

### **3 Разработка направлений повышения эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И»**

#### **3.1 Направления повышения эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И»**

Повышение эффективности труда персонала организации играет важную роль в достижении ей запланированных финансовых результатов. Повышение эффективности труда персонала организации требует комплексного подхода и должно основываться на текущей ситуации на предприятии и выявленных в результате анализа проблемах.

Оценка эффективности труда ООО «ИМПУЛЬС-И» позволила сделать следующие основные выводы:

- на предприятии в течение трех лет наблюдается рост финансовых показателей. В 2023 г. выручка увеличилась на 11,71%. На фоне роста выручки предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И» и снижения расходов предприятие в 2023 г. увеличило прибыль от продаж на 37,27%. Рост чистой прибыли в 2023 г. составил 37,45%, за три года рост составил – 809%;
- сотрудники коммерческого отдела, представленные менеджерами по продажам и закупкам, занимают большую долю в общем числе сотрудников организации. На конец 2022 г. их доля составляет – 61% от общего числа. Данные сотрудники оказывают наибольшее влияние на показатели эффективности деятельности предприятия. Стоит отметить достаточно существенную долю сотрудников с опытом работы в организации менее 1 года – 22%. Данная категория сотрудников может негативно влиять на общий уровень эффективности труда организации в виду отсутствия достаточного опыта и компетенций;
- количественный анализ показателей эффективности труда показал, что в течение трех лет ухудшается коэффициент постоянства кадров до

78%, коэффициент текучести кадров вырос до 22%, что является очень высоким показателем;

– в течение трех лет наблюдается снижение среднегодовой выработки персонала с 2538, 3 т. р. до 2046,9 т. р. При этом среднегодовая заработная плата персонала выросла более чем на 100 т. р. за три года. Можно сделать вывод, что материальная система стимулирования персонала недостаточно эффективно;

– рентабельность труда персонала имеет высокие значения, одна в течение трех лет значительно снижается в виду роста затрат на персонал организации. Рентабельность труда снизилась за три года на 136,5%.

При этом качественный анализ эффективности труда показал, что при росте общего количества выполненных задач в течение трех лет, качество выполнения заметно снижается. Коэффициент качества работы снизился с 95% до 88%. Снижение эффективности выполнения задач может быть связано с недостаточной компетенцией персонала для их решения. Количество неудовлетворенных клиентов сервисом, компетентностью, предоставленными товарами и услугами компании растет с каждым годом. Коэффициент удовлетворенности клиентов снизился с 94,5% до 86,3%. Проведенный опрос показал, что большая доля персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» не удовлетворена работой в организации по различным причинам – 56% от всего персонала. Большинство сотрудников выделяет проблему недостаточно эффективной системы мотивации, а также недружелюбную атмосферу в коллективе. Также для многих сотрудников важна возможность профессионального развития и комфортные условия труда и отдыха.

На основании проведенного анализа в таблице 9 выделены следующие основные проблемы организации ООО «ИМПУЛЬС-И» и возможные пути решения.

Таблица 9 – Основные проблемы, выявленные при анализе эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И», и возможные пути решения

Выявленная проблема	Причина	Пути решения
Снижение производительности труда	Неэффективная система материальной мотивация	Совершенствование системы мотивации менеджеров по продажам путём внедрения системы КРІ.
Снижение качества работы сотрудников	Отсутствие обучающих мероприятий	Организация обучения для сотрудников коммерческого отдела
Недружелюбная атмосфера в коллективе	Большая доля новых сотрудников в коллективе, текучесть кадров, отсутствие объединяющих мероприятий	Создание открытой и поддерживающей среды за счет организации командных мероприятий

Далее перечисленные направления повышения эффективности труда персонала организации рассмотрены подробнее.

Эффективная система мотивации значительно влияет на уровень производительности труда персонала организации. Для сотрудников отдела продаж рекомендуется внедрить систему КРІ. Система КРІ (Key Performance Indicators) – это система ключевых показателей производительности и эффективности, которые используются для оценки работы сотрудников организации или отдельных её отделов. Использование данной системы позволяет определить насколько успешно достигаются планы сотрудника и организации в целом.

В начале разработки системы КРІ необходимо определиться с ключевыми показателями деятельности.

К примеру, ключевые показатели деятельности отдела продаж ООО «ИМПУЛЬС-И» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Ключевые показатели деятельности отдела продаж

Показатель	Описание
Объем продаж	Сумма денежных средств от реализации товаров
Количество новых клиентов	Число новых клиентов, привлеченных отделом продаж
Конверсия	Процент успешно завершенных сделок по отношению к общему числу контактов или заявок
Средний чек	Средняя сумма покупки одного клиента
Коэффициент удержания клиентов	Число новых клиентов, привлеченных отделом продаж
Доля рынка	Процент от общего объема рынка, занимаемый предприятием
Количество закрытых сделок	Число успешно закрытых сделок за определенный период времени
Процент выполнения плана продаж	Отношение фактического объема продаж к плановому
Степень удовлетворенности клиентов	Оценка клиентами качества обслуживания и продукции

Далее выбраны основные показатели эффективности для менеджера по продажам организации и установлены критерии успешности выполнения каждого из показателей. Пример матрицы КРІ для менеджера по продажам ООО «ИМПУЛЬС-И» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Пример матрицы КРІ для менеджера по продажам ООО «ИМПУЛЬС-И»

КРІ	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
Количество новых клиентов, привлеченных за период.	15	3	5	6	5	66,7
Уровень удовлетворенности клиентов (оценка по результатам опросов или обратной связи).	25	90	95	100	96	60
Процент выполнения плана продаж.	60	85	90	100	98	86,7
Коэффициент результативности						77%

На основании полученного коэффициента результативности определяется размер вознаграждения. Преимуществом данной системы мотивации является ее прозрачность и наглядность для персонала организации.

Инвестирование в профессиональное обучение и развитие персонала также помогает повысить не только производительность труда персонала организации, но и улучшить качество работы. Этапы разработки программы обучения для сотрудников ООО «ИМПУЛЬС-И» представлены на рисунке 14.

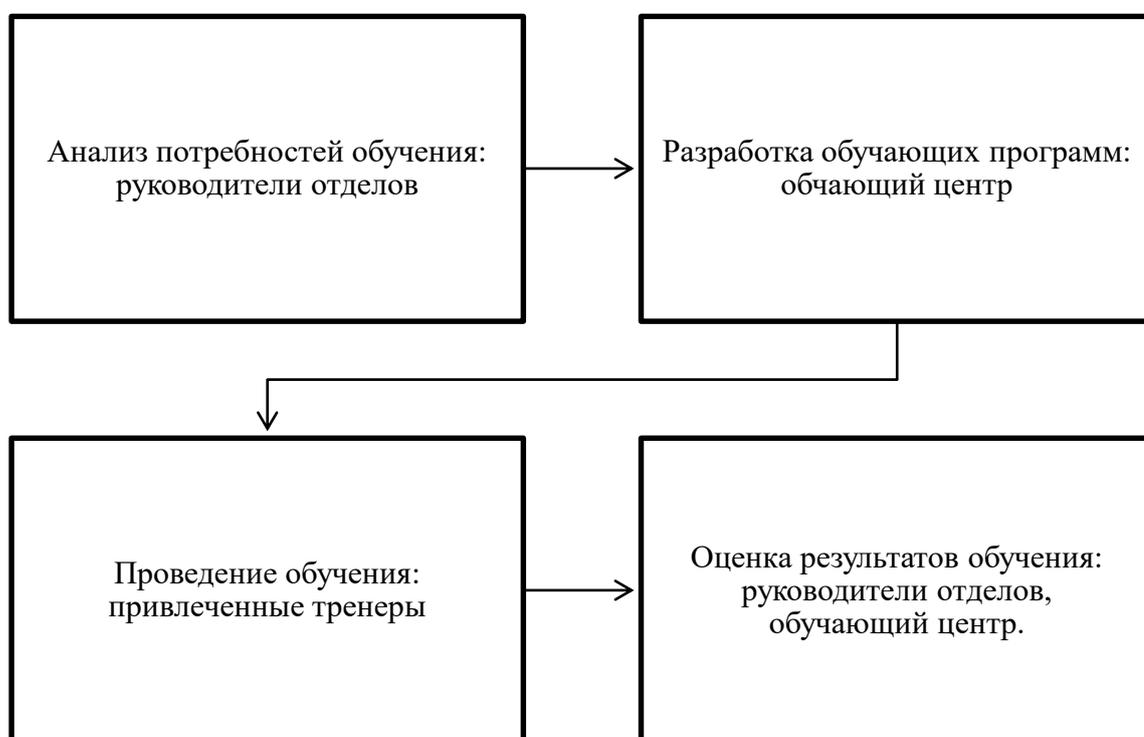


Рисунок 14 – Этапы разработки программы обучения персонала ООО «ИМПУЛЬС-И»

Основные возможные направления обучения для сотрудников коммерческого отдела предприятия перечислены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные возможные направления обучения для сотрудников коммерческого отдела предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И»

Направление обучения	Содержание
Техники продаж	Основные методы установления контакта с клиентом. Методы презентации продукта или услуги.
Понимание продукта	Подробное изучение характеристик и особенностей предлагаемых продуктов или услуг
Управление временем	Методы управления личным временем. Эффективное распределение времени.
Преодоление возражений и заключение сделок	Изучение типичных возражений клиентов и методов их преодоления. Техники убеждения.
Использование технологий и инструментов продаж	Обучение использованию CRM-систем для управления клиентской базой данных.
Современные инструменты эффективных закупок	Освоение методов анализа и оптимизации процессов закупок. Изучение электронных платформ для поиска и сравнения поставщиков.

Эффективное обучение персонала организации благоприятно отразится на качестве работы сотрудников, что снизит финансовые потери предприятия.

Последним направлением повышения эффективности труда рассматриваемой организации является преодоление недружелюбной атмосферы в коллективе. Создание среды, способствующей сотрудничеству, повышает мотивацию и снижает внутренние конфликты, что повышает эффективность работы коллектива, в конечном счете. Для улучшения атмосферы в коллективе рекомендуется предприятию ООО «ИМПУЛЬС-И» проводить командообразующие мероприятия, как например, тимбилдинг. Тимбилдинг – это мероприятия, проводимые с целью укрепления взаимоотношений, улучшения коммуникации, повышения доверия и сотрудничества внутри рабочего коллектива. Тимбилдинг может проводиться по различным направлениям: спортивные мероприятия, творческие сессии, совместные поездки на природу, коммуникационные тренинги и другие. Исследования и статистика показывает, что коллектив, который участвует в подобных мероприятиях, чаще достигает лучших результатов и работает более

эффективно. Улучшение взаимодействия и коммуникации приводит к повышению производительности.

Все предлагаемые в данном пункте мероприятия позволят повысить производительность труда сотрудников организации, улучшить качество их работы и поспособствуют улучшению атмосферы в коллективе, что положительно отразится на эффективности труда персонала организации ООО «ИМПУЛЬС-И».

### 3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

В предыдущем пункте были предложены следующие основные направления повышения эффективности труда ООО «ИМПУЛЬС-И», перечисленные на рисунке 15.



Рисунок 15 – Направления повышения эффективности труда ООО «ИМПУЛЬС-И»

Далее в таблице 13 представлены расходы на внедрение системы КРІ для менеджеров по продажам.

Таблица 13 – Затраты на внедрение системы КРІ для менеджеров по продажам ООО «ИМПУЛЬС-И»

Вид затрат	Сумма, руб.
Приобретение программного обеспечения	50000
Обучение персонала	10000
Консультационные услуги по внедрению системы	20000
Настройка системы	40000
Внедрение и тестирование системы	25000
Итого	145000

Следовательно, затраты на внедрение системы КРІ для менеджеров по продажам составят 145000 р.

Программа обучения сотрудников коммерческого отдела ООО «ИМПУЛЬС-И», а также проведение тимбилдинга и бюджет на данные мероприятия представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Программа обучения и тимбилдинга для сотрудников ООО «ИМПУЛЬС-И»

Показатели	Руководитель отдела	Специалисты коммерческого отдела	Специалисты отдела закупок
Цель обучения	Развитие лидерских навыков и стратегического мышления	Повышение навыков продаж и клиентоориентированности	Улучшение навыков ведения переговоров и анализа рынка
Содержание курса	Управление персоналом, стратегическое планирование	Техники продаж, работа с CRM	Техники переговоров, закупочные процессы
Сроки проведения обучения	4 дня	3 дня	2 дня

Продолжение таблицы 14

Показатели	Руководитель отдела	Специалисты коммерческого отдела	Специалисты отдела закупок
Форма и время обучения	Вебинар, самостоятельное изучение литературы	Тренинги, практические занятия	Вебинар
Бюджет обучения, руб.	50000	70000	15000
Место обучения	Онлайн платформы	Офис компании	Онлайн платформы
Программа тимбилдинга	Спортивный тимбилдинг на природе		
Бюджет на тимбилдинг	30000		

Совокупные расходы на обучение и тимбилдинг для сотрудников организации ООО «ИМПУЛЬС-И» составят 165000 р.

Ожидаемый результат от реализации программы обучения и командообразующего мероприятия для сотрудников организации состоит в повышении профессионального уровня сотрудников коммерческого отдела, что приведет к улучшению качества обслуживания клиентов и увеличению объемов продаж, а также созданию благоприятной атмосферы в коллективе для комфортной работы.

Ожидается, что предложенные мероприятия позволят повысить среднегодовую выработку персонала организации на 15%. Динамика показателя представлена на рисунке 16.

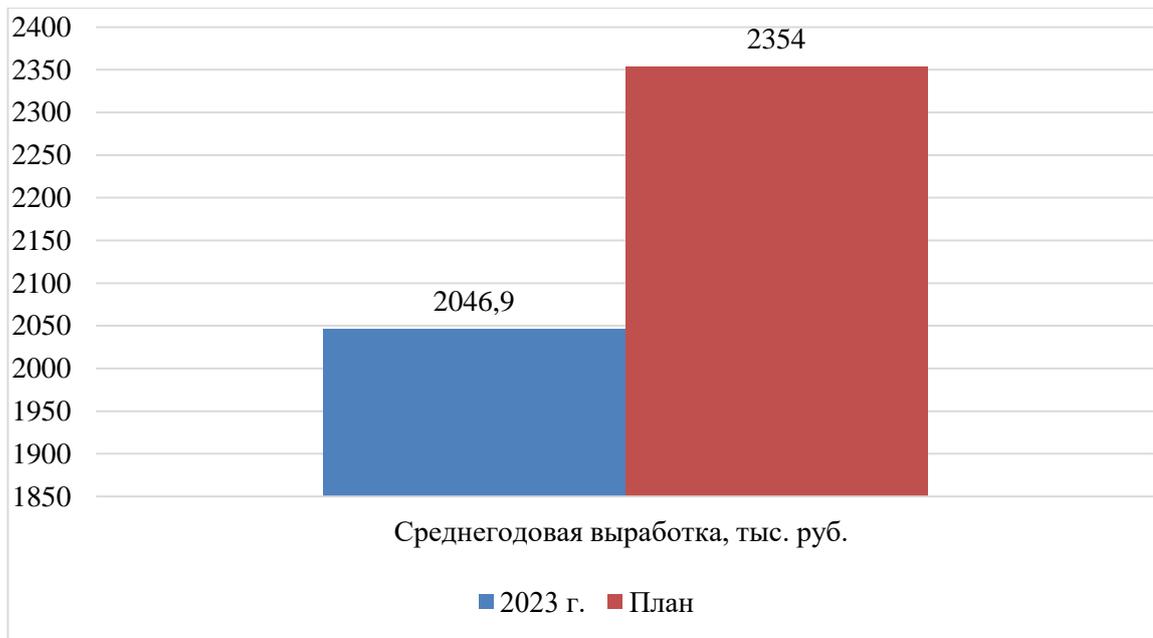


Рисунок 16 – Изменение среднегодовой выработки сотрудников предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И», тыс. руб.

Согласно рисунку 16, среднегодовая выработка сотрудников организации увеличится на 307,1 т. р. Рост среднегодовой выработки персонала приведет к росту выручки организации. Изменение выручки ООО «ИМПУЛЬС-И» представлено на рисунке 17.

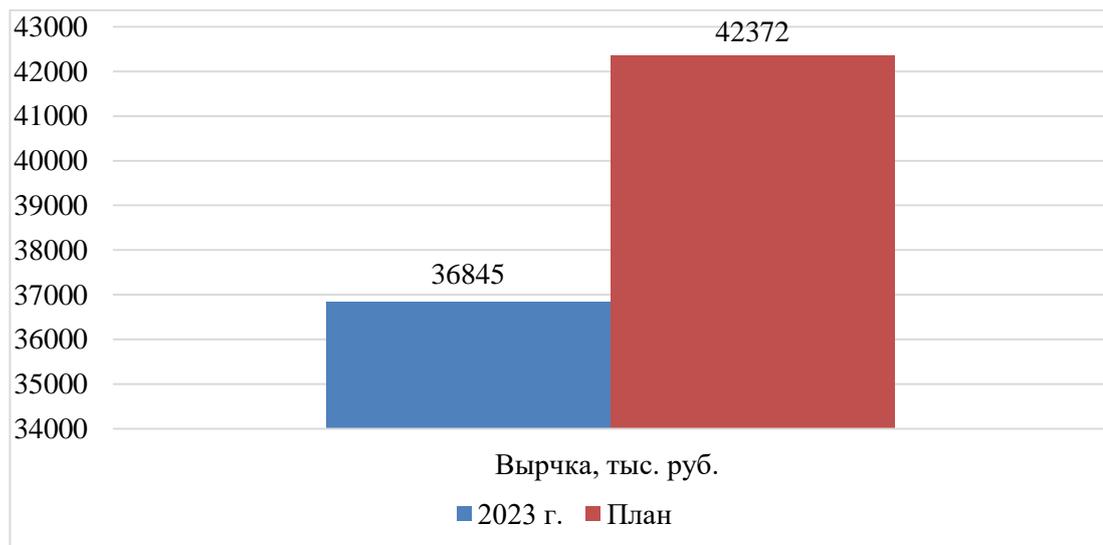


Рисунок 17 – Изменение выручки предприятия ООО «ИМПУЛЬС-И», тыс. руб.

Рост выручки при повышении производительности труда составит 5527 т. р.

Также предложенные мероприятия повлияют на снижение текучести персонала, что приведет к сокращению расходов предприятия на поиск, отбор, обучение новых сотрудников организации. За 2023 г. количество уволенных сотрудников составило 4 человека, при снижении количества до 1 человека, экономическую эффективность мероприятия можно рассчитать следующим образом по формуле 5.

$$\text{Эф} = \text{СУ} - \text{З}, \quad (5)$$

где Эф – экономический эффект от предлагаемых мероприятий;  
СУ – стоимость увольнения сотрудников;  
З – затраты на предложенные мероприятия

Стоимость увольнения сотрудника можно найти по формуле 6:

$$\text{СУ} = (1,25 \cdot \text{ЗП}) \cdot (\text{Н} + \text{О}), \quad (6)$$

где СУ – стоимость увольнения;  
ЗП – ежемесячная зарплата по должности;  
Н – месяцы, которые компания тратит на наем;  
О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение.

$$\text{Итак, } \text{СУ} = 3 \cdot (1,25 \cdot 62500) \cdot (1 + 2) = 703125 \text{ р.}$$

Совокупные затраты на реализацию всех предложенных мероприятий составят – 300000 р.

$$\text{Эф} = 703125 - 300000 = 403125 \text{ р.}$$

Следовательно, экономический эффект от реализации мероприятий составит 403125 р.

В заключении третьего раздела исследования сделан вывод, что предлагаемые мероприятия по повышению эффективности труда организации ООО «ИМПУЛЬС-И», а именно организация обучающих мероприятий для коммерческого отдела, внедрение системы КРІ для отдела продаж, а также организация командообразующих мероприятий для сотрудников организации, позволит повысить эффективность труда, увеличить среднегодовую выработку сотрудников на 307,1 т. р., выручку организации на 5527 т. р., сократить текучесть кадров организации. Экономический эффект от реализации мероприятий составит 403125 р.

## Заключение

Повышение эффективности труда организации является важнейшим элементом для успеха и развития организации и ее конкурентоспособности на рынке. Эффективная работа сотрудников позволяет оптимизировать рабочие процессы и уменьшить издержки на производство продукции и предоставление услуг.

В первом разделе бакалаврской работы сделан вывод, что вопрос повышения эффективности труда персонала организации в настоящее время актуален и сложен. Эффективность труда измеряется тем, насколько результативно и производительно сотрудники выполняют свои обязанности в рамках организационных целей. Среди основных способов повышения эффективности труда организациями часто применяются методы совершенствования системы мотивации, обучение и развитие персонала, а также автоматизация и модернизация процессов. Выбор способов повышения эффективности труда конкретной организации должен основываться на текущей ситуации в организации, уровне компетенций и квалификации персонала, а также на уровне финансовых ресурсов, которое предприятия может направить на процесс повышения эффективности труда персонала.

Оценка эффективности труда ООО «ИМПУЛЬС-И» позволила сделать следующие основные выводы:

- на предприятии в течение трех лет наблюдается рост финансовых показателей. В 2023 г. выручка увеличилась на 11,71%. Рост чистой прибыли в 2023 г. составил 37,45%, за три года рост составил – 809%;
- сотрудники коммерческого отдела, представленные менеджерами по продажам и закупкам, занимают большую долю в общем числе сотрудников организации. На конец 2022 г. их доля составляет – 61% от общего числа. Данные сотрудники оказывают наибольшее влияние на показатели эффективности деятельности предприятия. Стоит отметить достаточно существенную долю сотрудников с опытом работы в

организации менее 1 года – 22%. Данная категория сотрудников может негативно влиять на общий уровень эффективности труда организации в виду отсутствия достаточного опыта и компетенций;

– количественный анализ показателей эффективности труда показал, что в течение трех лет ухудшается коэффициент постоянства кадров до 78%, коэффициент текучести кадров вырос до 22%, что является очень высоким показателем;

– в течение трех лет наблюдается снижение среднегодовой выработки персонала с 2538, 3 т. р. до 2046,9 т. р. При этом среднегодовая заработная плата персонала выросла более чем на 100 т. р. за три года. Можно сделать вывод, что материальная система стимулирования персонала недостаточно эффективно;

– рентабельность труда персонала имеет высокие значения, но значительно снижается в виду роста затрат на персонал организации. Рентабельность труда снизилась за три года на 136,5%.

При этом качественный анализ эффективности труда показал, что при росте общего количества выполненных задач в течение трех лет, качество выполнения заметно снижается. Коэффициент качества работы снизился с 95% до 88%. Снижение эффективности выполнения задач может быть связано с недостаточной компетенцией персонала для их решения. Количество неудовлетворенных клиентов сервисом, компетентностью, предоставленными товарами и услугами компании растет с каждым годом. Коэффициент удовлетворенности клиентов снизился с 94,5% до 86,3%. Проведенный опрос показал, что большая доля персонала ООО «ИМПУЛЬС-И» не удовлетворена работой в организации по различным причинам – 56% от всего персонала. Большинство сотрудников выделяет проблему недостаточно эффективной системы мотивации, а также недружелюбную атмосферу в коллективе. Также для многих сотрудников важна возможность профессионального развития и комфортные условия труда и отдыха.

На основании проведенного анализа выделены следующие основные проблемы:

- снижение производительности труда по причине неэффективной системы мотивации;
- снижение качества работы сотрудников по причине отсутствия обучающих мероприятий;
- недружелюбная атмосфера в коллективе в виду высокой текучести персонала.

Для решения выявленных проблем предложено:

- совершенствование системы мотивации менеджеров по продажам путём внедрения системы KPI;
- организация обучения для сотрудников коммерческого отдела;
- создание открытой и поддерживающей среды за счет организации командных мероприятий.

В заключении третьего раздела исследования сделан вывод, что предлагаемые мероприятия по повышению эффективности труда организации ООО «ИМПУЛЬС-И», а именно организация обучающих мероприятий для коммерческого отдела, внедрение системы KPI для отдела продаж, а так организация командообразующих мероприятий для сотрудников организации, позволит повысить эффективность труда, увеличить среднегодовую выработку сотрудников на 307,1 т. р., выручку организации на 5527 т. р., сократить текучесть кадров организации. Экономический эффект от реализации мероприятий составит 403125 р. Следовательно, предложенные в исследования направления повышения эффективности труда организации ООО «ИМПУЛЬС-И» эффективны.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреев А. И., Вареник М. С., Мельник П. В. Производительность научного труда и воспроизводство научных кадров в России: проблемы и перспективы решения. Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1, № 1 (121). С. 22-29.
2. Андрухив А. А. Экономические аспекты роста производительности труда / А.А. Андрухив // Моя профессиональная карьера, 2019. Т. 3. №7. С. 39- 42.
3. Артемьев В. Б., Волков С. А., Лисовский В. В., Галкин В. А., Макаров А. М., Захаров С. И. Подходы к повышению конкурентоспособности угледобывающего предприятия и его персонала // Уголь. 2019. № 6. С. 4–9.
4. Баркер Р. Ключевые факторы эффективной оплаты труда // Вопросы экономики. 2019. №4. С. 112-121.
5. Галкин В. А., Макаров А. М., Росляков С. В. Продуктивность труда на горнодобывающих предприятиях как фактор обеспечения их конкурентоспособности // Известия УГГУ. 2020. Вып. 4 (60). С. 228–236.
6. Гершанок А. А. Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорения роста производительности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 3-1. С. 70-72.
7. Гершанок А. А. Современные возможности и перспективы повышения производительности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). С. 47-51.
8. Гершанок А. А. Современные технологии управления организацией: проблемы и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-1 (75). С. 133-136.
9. Гиляровский О. Методы и модели оплаты труда. Москва: Дело, 2019.

10. Зверева Е. В., Богацкая А. С. К вопросу изучения методов оценки персонала предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 99-4. С. 104-106.
11. Иванов Н. В. Основные аспекты реализации национального проекта «Производительность труда» // Управление качеством. 2022. № 4. С. 52-55.
12. Игнатьева Т. С., Зубарева О. А. Производительность труда в России: проблемы и перспективы // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 2 (141). С. 23-26.
13. Исламова А. Р. Проблемы повышения производительности труда на предприятии / А.Р. Исламова // Академическая публицистика. 2020. №2. С. 37- 41.
14. Килин А. Б., Галкин В. А., Макаров А. М. Рыночные отношения на угледобывающем предприятии и эффективность производства // Уголь. 2020. № 9. С. 29–34.
15. Курбанов Н. Х., Шийко В. Г., Седова Е. И., Абрамов В. Н. Диверсификация трудовых ресурсов – индикатор развития научно-технологического базиса воспроизводственного процесса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1, № 4 (124). С. 166-179.
16. Лихтанская О. И., Никоненко Д. В. Удовлетворенность персонала трудом в организации как показатель эффективности системы управления персоналом // Социальные и экономические системы. 2023. № 2-1 (41). С. 118-125.
17. Макарова Е. Современные подходы к оплате труда: тенденции и перспективы // Экономические науки. 2019. №3. С. 82-92.
18. Мелкумян В. М. О некоторых механизмах формирования спроса в кардиналистской теории // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 8А. С. 517–527.

19. Мельникова Т. И., Гуляева Е. Л. Финансовый контроль в системе финансового управления компанией / Т.И. Мельникова, Е.Л. Гуляева // Актуальные финансовые исследования: теория, методология и практика: сборник научных трудов - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. С. 105-133

20. Мехедова Т. Н., Приляпа Е. Р. Анализ финансовых результатов как обобщающая оценка деятельности предприятия // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2023. № 2 (30). С. 131-140.

21. Мурадалиева Э. Э. Производительность труда как основной показатель эффективного управления человеческими ресурсами на предприятии // Гуманитарный вестник Донского государственного аграрного университета. 2023. № 2. С. 221-227.

22. Национальный проект «Производительность труда». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_proizvoditelnost\\_truda/?ysclid=lkbbkdhjjo6952359574](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/?ysclid=lkbbkdhjjo6952359574) (дата обращения 20.01.2024).

23. Панько Ю. В. Влияние цифровых технологий на производительность труда: теоретический аспект исследования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 2. С. 60-63.

24. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1791) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6208/1f46b0f67e50a18030c5c85dd5e34849b2bf2449/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/1f46b0f67e50a18030c5c85dd5e34849b2bf2449/) (дата обращения – 09.01.2024 г)

25. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год) [Электронный ресурс] // Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (дата обращения – 09.01.2024 г).

26. Пухначёва А. Г. Проблемы повышения производительности труда / А.Г. Пухначева // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2017. №8. С. 119-124.

27. Рейнольдс Д. Системы оплаты труда: их влияние на эффективность управления персоналом // Журнал экономики и управления. 2019. №2. С. 63-71.

28. Росляков С. В. Продуктивность труда как фактор повышения конкурентоспособности и жизнеспособности горнодобывающих предприятий // Известия Уральского государственного горного университета. 2023. № 2 (70). С. 128-133.

29. Руденко А. А., Лымарева О. А. Анализ современных подходов к оплате труда и их влияние на эффективность управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2 (98). С. 103-105.

30. Рузымов Р. В. Производительность труда, как фактор роста экономики / Р.В. Рузымов // Сибирский экономический журнал. 2020. №2 (10). С. 8-11.

31. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Савицкая Г. В. М.: Инфра - М, 2019. 384с.

32. Сумкина Л. А. Факторы, влияющие на производительность труда Человек. Социум. Общество. 2023. № 12. С. 189-195.

33. Суравикина Е. В., Осташенко Е. Г. Методика анализа эффективности организации труда при удаленной занятости // Прогрессивная экономика. 2023. № 4. С. 5-22.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 02.02.2024 г.)

35. Фетисова Е. А. Анализ и оценка эффективности показателя производительности труда: некоторые подходы к выполнению // Научные исследования XXI века. 2023. № 5 (25). С. 83-85.
36. Щербаков А. И. Производительность труда, как экономическая категория и обобщённый показатель эффективности // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 27-34.
37. Шевченко Ю. С. Влияние изменений финансовых результатов деятельности на финансовую устойчивость организаций / Ю. С. Шевченко // Сборник научных трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов Юга России». Майкоп: АГУ, 2019. С. 152-158.
38. Шихамирова А. С., Гусейнова М. М. Эффективное мотивирование персонала // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. №2. С. 46-49.
39. Шуманская М. В. Финансовые инструменты повышения производительности труда // Вестник науки. 2023. Т. 1. № 6 (63). С. 258-269.