

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование регламентации труда персонала организации

Обучающийся

М.А. Курбатова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук, доцент, Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2024

Аннотация

Вопросы совершенствования регламентации труда персонала актуальны для любой организации из года в год, так как позволяют улучшить организацию ее рабочих процессов, что в свою очередь ведет к повышению производительности труда персонала, снижению издержек. Улучшение процессов регламентации труда позволяет обеспечить более строгий контроль качества на всех этапах производственного процесса, что способствует выпуску продукции или предоставлению услуг более высокого качества. Постоянные изменения в трудовом законодательстве требуют от организаций непрерывного мониторинга и корректировки внутренних регламентов и инструкций, чтобы соответствовать актуальным законодательным нормам и стандартам.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации.

Объект бакалаврской работы – ООО ТД «СЭР».

Предметом бакалаврской работы являются системы управления и регламентации труда персонала ООО ТД «СЭР».

В работе использовались следующие методы исследования: логические методы, такие как индукция и дедукция, метод анализа финансовых показателей, сравнительный анализ, статистический метод и другие.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, разделенные на параграфы, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что полученные в результате исследования рекомендации и выводы могут быть использованы на практике для улучшения процессов управления и регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР».

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы регламентации труда персонала организации.....	7
1.1 Понятие и сущность регламентации труда персонала.....	7
1.2 Классификация регламентов, форм и компонентов регламентации труда персонала организации.....	13
2 Оценка системы управления и регламентации труда персонала организации на примере ООО ТД «СЭР».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ТД «СЭР».....	22
2.2 Оценка системы управления и регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР».....	28
3 Формирование мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР».....	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР».....	38
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....	45
Заключение.....	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	52

Введение

В условиях постоянного изменения трудовых процессов на фоне технологических и экономических инноваций становится все более актуальным вопрос совершенствования существующих методов управления трудовыми процессами и регламентацией труда.

Вопросы совершенствования регламентации труда персонала актуальны для любой организации из года в год, так как позволяют улучшить организацию ее рабочих процессов, что в свою очередь ведет к повышению производительности труда персонала, снижению издержек. Правильно выстроенные процессы регламентации труда способствуют улучшению условий труда, положительно сказываясь на мотивации и удовлетворенности сотрудников, снижают текучесть кадров и улучшают социально-психологический климат в коллективе.

В тоже время улучшение процессов регламентации труда позволяет обеспечить более строгий контроль качества на всех этапах производственного процесса, что способствует выпуску продукции или предоставлению услуг более высокого качества.

Вместе с тем, постоянные изменения в трудовом законодательстве требуют от организаций непрерывного мониторинга и корректировки внутренних регламентов и инструкций, чтобы соответствовать актуальным законодательным нормам и стандартам.

В связи с актуальностью темы исследования цель бакалаврской работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты регламентации труда персонала организации;
- оценить системы управления и регламентации труда персонала организации на примере ООО ТД «СЭР»;

- разработать мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР».

Объект бакалаврской работы – ООО ТД «СЭР».

Предметом бакалаврской работы являются системы управления и регламентации труда персонала ООО ТД «СЭР».

Изучение теоретических и практических аспектов совершенствования регламентации труда персонала организации проведено с использованием различных методов исследования: логические методы, такие как индукция и дедукция, метод анализа финансовых показателей, сравнительный анализ, статистический метод и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования совершенствования регламентации труда персонала организации включает в себя учебники, учебные статьи, периодические издания в области регламентации труда персонала организации.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, разделенные на параграфы, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

В введении обозначены актуальность, цель, задачи исследования, методы исследования, практическая значимость и другое.

В первом разделе бакалаврской работы изучена экономическая сущность регламентации труда персонала организации, рассмотрены цель и задачи регламентации труда, функции, представлены основные формы регламентации труда, этапы формирования системы регламентации труда персонала и современные способы совершенствования системы регламентации труда персонала организации.

Второй раздел бакалаврской работы содержит информацию об основных экономических показателях ООО ТД «СЭР» за период исследования, а также в данном разделе проведена оценка системы управления и регламентации труда персонала организации на примере ООО ТД «СЭР».

В третьем разделе исследования сформированы основные мероприятия, по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР» и рассчитана экономическая эффективность предложенных в исследовании мероприятий.

В заключении представлены основные выводы, сформированные в ходе проводимого исследования.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что полученные в результате исследования рекомендации и выводы могут быть использованы на практике для улучшения процессов управления и регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР». Предложенные рекомендации могут быть использованы для разработки и внедрения более эффективных методов организации труда, что позволит сократить время на выполнение задач, снизит издержки, повысит производительность труда и финансовые результаты организации.

1 Теоретические основы регламентации труда персонала организации

1.1 Понятие и сущность регламентации труда персонала

Одним из элементов организации труда является метод труда, то есть способ осуществления процессов труда, характеризующийся составом операций, приемов и определенной последовательностью их выполнения. «Потребность регламентации технологии деятельности обусловлена необходимостью рационализации методов выполнения повторяющихся работ, упорядочения состава, содержания и последовательности операций» [31, с. 682].

Вопросы регламентации труда зачастую рассмотрены в научной литературе, однако большая часть научных исследований рассматривает различные формы регламентации труда, не уделяя внимания сущности, роли и значению регламентации труда в целом. [21, с. 51]

Автор Правкина Ю. Р. считает, что «основными условиями перехода к документационной фазе организационного закрепления труда выступают, во-первых, потребность в констатации определенных фактов и действий. Во-вторых, необходимость точно фиксировать и передавать информацию с целью ее долговременного хранения, использования и трансляции. В-третьих, неизбежное оформление деятельности в рамках структурных подразделений. Следствием этого является необходимость определения статуса, структуры и функций. Одновременно возникает необходимость регулирования деятельности в подчинении заранее установленным правилам. Такие правила облекаются в форму документов, называемых регламентационными, а процесс организационного закрепления труда работников в документной форме называется регламентацией труда» [19, с. 88].

По мнению авторов Корневой О. Г., Абдуллаевой М. М., Барабанщиковой В. В., регламентация – «совокупность норм, правил,

стандартов и процедур, ограничивающих и определяющих формы деятельности в обществах с развитым разделением труда. Регламентация необходима для установления порядка и четких правил выполнения профессиональной деятельности, определения ответственности каждого сотрудника, снижения вероятности ошибок и улучшения качества работы. При этом соблюдение определенных правил, нормативов и стандартов, в соответствии с которыми осуществляется трудовая деятельность персонала выступает в качестве маркера степени строгости требований к содержанию и исполнению предписываемых функций, компетенциям и жесткости формализации трудового поведения» [9].

Никанорова С. А. определяет, что «регламентация – значимый управленческий инструмент, который позволяет упорядочить основные процессы в организации с целью эффективного достижения цели» [14, с. 15].

Регламентация в профессиональной деятельности может рассматриваться также со следующих сторон, как «фактор, влияющий на темпы и характер инноваций и то, как специалисты, работающие в организациях, принимают их» [33, с. 28381], и как «средство координации деятельности организации за счет уменьшения изменчивости поведения и, в итоге, его прогнозирования и контроля» [34, с. 3].

Можно заключить, что регламентация труда персонала организации представляет собой систему правил, норм и инструкций, которые регулируют трудовую деятельность работников.

По мнению авторов Корневой О. Г., Абдуллаевой М. М., Барабанщиковой В. В., «регламентация труда, являясь неотъемлемой частью организационного проектирования, позволяет не только закрепить выработанные проектные решения, но и более эффективно производить процесс внедрения, при этом выработанные регламентационные документы становятся действенным средством контроля за процессом внедрения организационных проектов. Результатом процесса регламентации является определенный нормативный документ длительного пользования,

фиксирующий правила осуществления деятельности, то и сам процесс регламентации представляет собой часть общего процесса нормирования труда» [9].

«Основная цель регламентирования труда – формирование упорядоченной системы правил и норм деятельности персонала, в рамках которой выделяют три направления: организационно-правовое, экономическое и социально-психологическое» [9].

По мнению авторов Горелова Н. А., Круглова Д. В., Мельникова О. Н., «основное назначение регламентации труда сводится к регулированию деятельности по управлению предприятием, упорядочиванию выполнения конкретных управленческих работ, организационному закреплению рационального разделения труда и, в конечном счете, к обеспечению эффективной организации и координации труда менеджеров, и должностной подготовке работников предприятия. Кроме того, помимо требований рациональной организации труда, регламентация обусловлена действием человеческого фактора» [4, с. 88].

Далее данные направления рассмотрены подробнее.

Организационно-правовое направление также подразумевает контроль за соблюдением трудового законодательства и локальных нормативных актов, а также своевременное внесение изменений и дополнений в регламенты в соответствии с изменениями в законодательстве.

Экономическое направление регламентации труда направлено на создание условий, обеспечивающих экономическую эффективность деятельности организации и мотивацию сотрудников. Данное направление состоит из разработки системы оплаты труда, норм труда, положений о премировании, а также охватывает вопросы рационального использования ресурсов, планирования и оптимизации затрат, что способствует повышению общей экономической устойчивости организации.

«Социально-психологическое направление фокусируется на создании благоприятного рабочего климата и поддержании высокого уровня

удовлетворенности сотрудников. Данное направление направлено на развитие корпоративной культуры, обеспечение условий для профессионального роста и развития персонала, организацию корпоративных мероприятий, систему поощрений и признания достижений сотрудников» [2, с. 97].

Роль регламентации труда состоит в нескольких аспектах, представленных на рисунке 1.

Место регламентации труда в системе управления организацией можно определить следующим образом:

- как часть системы управления человеческими ресурсами, включая подбор, обучение, аттестацию, мотивацию и развитие сотрудников;
- как инструмент стратегического управления;
- как компонент организационной культуры, определяя нормы поведения и взаимодействия внутри коллектива;
- как основа для внутреннего контроля и аудита соответствия рабочих процессов установленным стандартам;
- как средство адаптации к новым требованиям и условиям [1, с. 55].



Рисунок 1 – Роль регламентации труда [8, с. 61]

Функции регламентов, как основного инструмента эффективной управленческой деятельности, делятся:

- на общие, характерные для всех видов регламентов;
- специальные, сформированные конкретными условиями деятельности.

Функции регламентов представлены на рисунке 2.

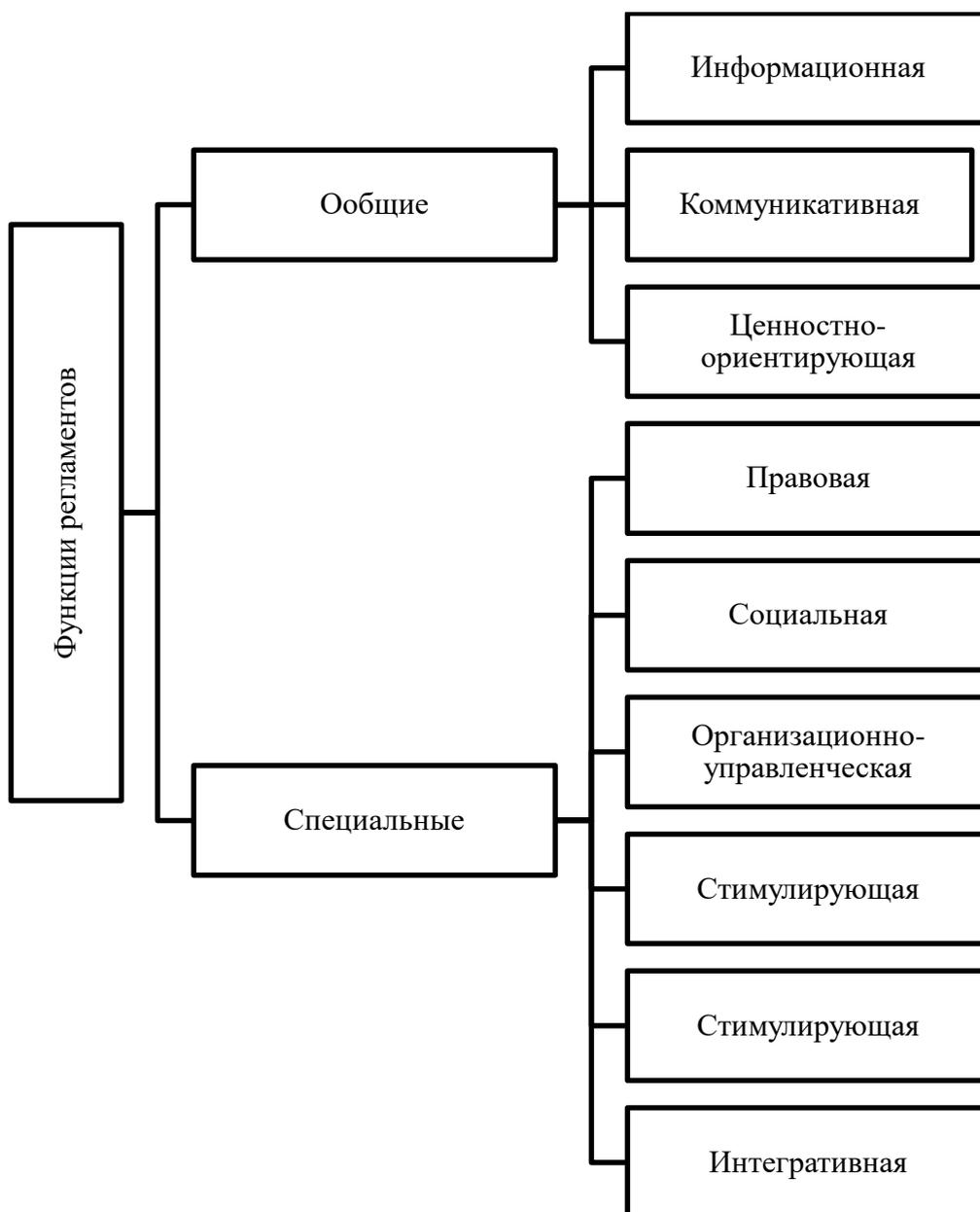


Рисунок 2 – Функции регламентов [25, с. 57], [33, с. 3]

В России трудовые отношения и регламентация труда регулируются рядом нормативных документов, к числу которых относятся:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации, регулирующий трудовые отношения в России, определяющий права и обязанности работников и работодателей, порядок заключения, изменения и расторжения трудовых договоров, рабочее время и время отдыха, оплату труда, дисциплину труда и другие вопросы;
- федеральные законы, указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ, регулирующие отдельные вопросы трудовых отношений;
- нормативные акты министерств и ведомств, регулирующие конкретные вопросы, касающиеся трудовой деятельности, охраны труда, аттестации рабочих мест и так далее;
- локальные нормативные акты, регулирующие отдельные трудовые вопросы в конкретной организации. К локальным нормативным актам относятся коллективные договоры и соглашения, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, инструкции по охране труда и технике безопасности, положения об оплате труда, премировании и других формах материального стимулирования;
- международные нормативные акты» [1, с. 56], [18].

«Процесс регламентации включает в себя два типа норм: – содержащие прямые предписания на средства деятельности и нормы деятельности; – содержащие предписания на общую направленность деятельности» [22, с. 113].

В заключении пункта можно сделать вывод, что регламентация труда персонала является ключевым элементом эффективного управления человеческими ресурсами и способствует достижению стратегических целей организации.

1.2 Классификация регламентов, форм и компонентов регламентации труда персонала организации

Существенную роль в изучении регламентов трудовой деятельности играет их классификация. Классификация регламентации труда позволяет систематизировать и структурировать различные аспекты управления трудовыми процессами в организации.

На основании изученной литературы сформирована следующая классификация регламентов трудовой деятельности, представленная в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация регламентов трудовой деятельности [29, с. 19], [31, с. 682]

Критерий классификации	Виды регламентов	Формы регламентов
По содержанию	Технологическая регламентация (описывает последовательность и способы выполнения рабочих операций)	производственные инструкции, технологические карты, стандарты
	Организационная регламентация	организационные схемы, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка
	Социальная регламентация	коллективные договоры, положения о социальном обеспечении и льготах, программы профессионального развития и обучения
	Правовая регламентация (устанавливает правовые рамки трудовых отношений)	трудовые договоры, соглашения, внутренние нормативные акты
По уровню принятия решений	Стратегическая регламентация (стратегические планы, корпоративные политики
	Тактическая регламентация	планы подразделений, проекты, программы
	Оперативная регламентация	рабочие инструкции, графики работы, сменные задания

Продолжение таблицы 1

Критерий классификации	Виды регламентов	Формы регламентов
По формализации	Формальная регламентация (осуществляется через официальные документы, которые имеют юридическую силу)	трудовые договоры, должностные инструкции, приказы, распоряжения
	Неформальная регламентация (осуществляется через устные договорённости и традиции)	корпоративная культура, неформальные правила поведения, устные инструкции
По функциональной направленности	Производственная регламентация	технологические регламенты, производственные графики
	Управленческая регламентация	управленческие инструкции, процедуры согласования и утверждения решений.
	Кадровая регламентация	правила подбора, обучения, аттестации, мотивации и увольнения сотрудников.
По субъектам применения	Общая регламентация	общие правила внутреннего трудового распорядка, нормы поведения
	Специальная регламентация	специфические инструкции для определённых подразделений или специалистов
По степени детализации	Детализированная регламентация	подробные и конкретные инструкции и нормы
	Обобщённая регламентация	общие рекомендации и нормы

В то же время основные регламенты предприятия классифицируются в зависимости от элементов системы управления. Данная классификация представлена на рисунке 3.

По мнению Егоршина А. П., «современная регламентация представляет собой сложное явление, характеризующееся системой правовых, организационно-экономических, технико-технологических, социально-психологических и других аспектов» [5, с. 112].

Правовые аспекты регламентации труда включают разработку и внедрение нормативных актов, регулирующих трудовые отношения и деятельность персонала в рамках законодательства. Организационно-экономические аспекты регламентации труда направлены на оптимизацию

организационной структуры и экономической эффективности деятельности предприятия. Техничко-технологические – включают разработку и внедрение технологических процессов и стандартов, обеспечивающих высокое качество и безопасность выполняемых работ. Социально-психологические направлены на создание благоприятного рабочего климата и поддержание высокого уровня мотивации и удовлетворенности сотрудников. «Другие аспекты регламентации труда включают, в том числе, экологические и этические нормы, соблюдение которых способствует устойчивому развитию предприятия» [8, с. 95].



Рисунок 3 – Классификация регламентов в зависимости от элементов системы управления [3, с. 37], [10, с. 77]

Построение системы регламентации труда – процесс, включающий в себя комплекс мер и инструментов, направленных на эффективное управление трудовыми процессами и повышение производительности труда. Наглядно данный процесс представлен на рисунке 4.

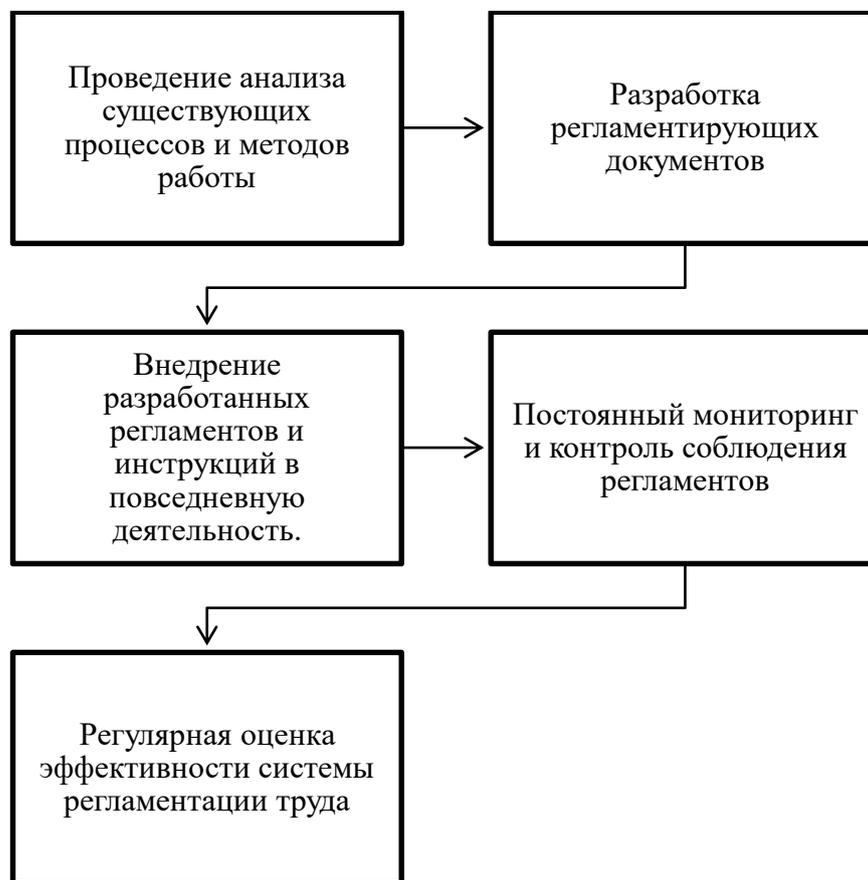


Рисунок 4 – Этапы построения системы регламентации труда [27, с. 64], [32, с. 119]

«Результат регламентирования трудовых и связанных с ними иных отношений работодателя и работника – комплекс документов, именуемый кадровой документацией. Обязательные кадровые регламенты, в отличие от рекомендательных, которые носят информационный характер, предусматривают безусловное их выполнение, поскольку содержат юридические, технические или технологические нормы» [9].

Регламентации труда включает следующие основные компоненты, перечисленные на рисунке 5.

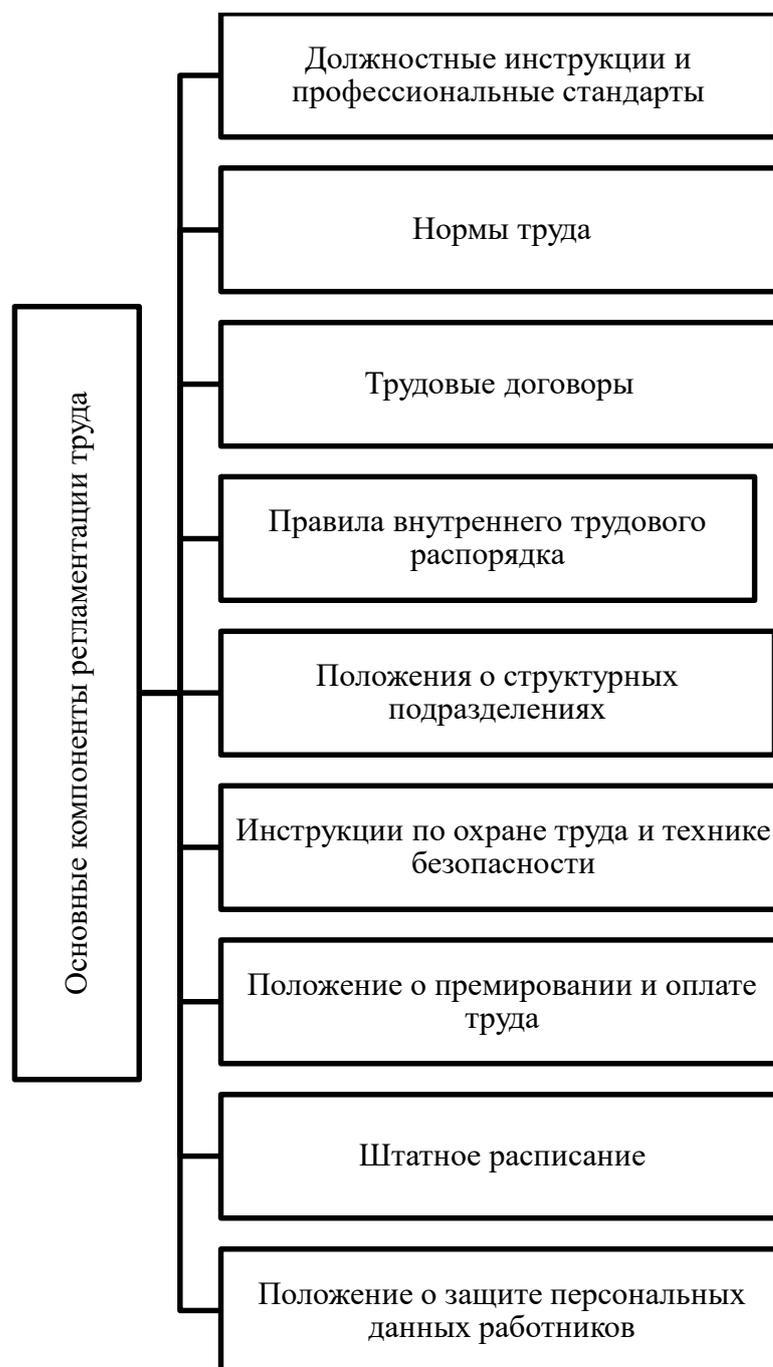


Рисунок 5 – Основные компоненты регламентации труда [6], [29, с. 17], [34, с. 3]

Далее некоторые компоненты регламентации труда рассмотрены подробнее.

«Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела,

службы, бюро, группы и т. п.): его задачи, функции, права, ответственность.

Типовая структура положения включает в себя следующие разделы:

- общие положения;
- задачи подразделения;
- организационная структура подразделения;
- функции подразделения;
- взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации;
- права подразделения;
- ответственность подразделения» [23, с. 153].

Нормы труда – установленные стандарты производительности труда, которые могут включать нормы времени, выработки, обслуживания и другое [11, с. 141].

Штатное расписание – это официальный внутренний документ организации, в котором отражены структура и численный состав работников, перечень должностей (профессий) с указанием окладов и надбавок, а также другие характеристики, связанные с оплатой труда. Документ является обязательным для всех юридических лиц, за исключением индивидуальных предпринимателей, и регулирует кадровую политику и управление персоналом в организации [13, с. 62].

Инструкции по охране труда и технике безопасности – документы, которые регулируют вопросы безопасности на рабочем месте, порядок выполнения работ и меры предосторожности для предотвращения производственных травм и аварий.

Положение о премировании и оплате труда – документы, которые определяют систему материального стимулирования работников, порядок начисления заработной платы и премий [29, с. 28].

Правила внутреннего трудового распорядка, согласно ст. 189 ТК РФ, это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников,

основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя [24]. «Правила внутреннего трудового распорядка предусматривают строгое соблюдение работниками дисциплины труда, способствуют четкой организации труда, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда и эффективности производства. Организация имеет право самостоятельно определить содержание правил внутреннего трудового распорядка» [28, с. 400].

По мнению О. В. Кучмаевой, большая роль в регламентировании труда отводится должностным инструкциям и профессиональным стандартам. «Должностная инструкция – документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Должностная инструкция — это не только руководство к действию для самого работника, но и основа для проведения оценки результатов его трудовой деятельности, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке. Должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности. Анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т. п.) – один из источников информации для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда» [10, с. 35].

«Профессиональные стандарты – это минимально необходимые требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения производительности и качества выполняемых работ в определенной отрасли экономики. Профессиональные стандарты включают в себя наименование должностей и соответствующие им квалификационные и образовательные уровни, перечень конкретных должностных обязанностей, выполнение которых позволит работнику реализовать трудовые функции в границах его

компетенции. Профессиональные стандарты направлены на повышение профессионализма и личностных качеств персонала. Профессиональный стандарт содержит требования по компетенции работников на различных уровнях квалификации. Основными элементами профессионального стандарта являются действия как основа профессиональной деятельности, а также знания, умения, личностные качества, способствующие выполнению этих профессиональных действий» [30, с. 15].

В настоящее время для совершенствования регламентации труда используются различные современные инструменты, к которым можно отнести:

- внедрение ERP-систем, систем планирования ресурсов предприятия, для автоматизации регламентирующих процедур;
- использование систем управления человеческими ресурсами для автоматизации кадровых процессов, включая подбор, обучение и оценку персонала;
- использование облачных сервисов для хранения и обмена документами [12, с. 247];
- внедрение электронного документооборота;
- регулярное проведение опросов среди сотрудников для сбора мнений и предложений по улучшению регламентов организации;
- использование аналитических инструментов для мониторинга и анализа рабочих процессов, выявления проблемных областей;
- создание и использование шаблонов для часто используемых документов;
- упрощение рабочих процессов, исключение избыточных шагов и дублирования функций [16, с. 268].

Использование данных инструментов позволит даже организациям с небольшим бюджетом повысить эффективность регламентации труда [7, с. 30].

В заключении первого раздела бакалаврской работы сформирован вывод, что регламентация труда представляет собой систему правил, норм и инструкций, которые регулируют трудовую деятельность работников. Данный процесс состоит из разработки и внедрения различных документов, направленных на оптимизацию рабочих процессов, распределение обязанностей, а также обеспечение соблюдения трудового законодательства. Построение системы регламентации труда – процесс, включающий в себя комплекс мер и инструментов, направленных на эффективное управление трудовыми процессами и повышение производительности труда. В настоящее время для совершенствования регламентации труда используются различные современные инструменты, к которым можно отнести: внедрение систем планирования ресурсов предприятия, систем управления человеческими ресурсами для автоматизации кадровых процессов, использование облачных сервисов для хранения и обмена документами и других инструментов, выбор которых зависит от целей каждого конкретного предприятия и его финансовых возможностей.

2 Оценка системы управления и регламентации труда персонала организации на примере ООО ТД «СЭР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ТД «СЭР»

ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «САМАРА-ЭНЕРГО-РЕСУРС» или ООО ТД «СЭР» работает на рынке оптовой торговли производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами.

Основной вид деятельности предприятия ООО ТД «СЭР» – торговля оптовая производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами (46.69.5).

Дополнительно организация ООО ТД «СЭР» занимается следующими видами деятельности:

- «производство прочих красок, лаков, эмалей и аналогичных материалов для нанесения покрытий, художественных и полиграфических красок;
- производство прочего электрического оборудования;
- торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения;
- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах;
- предоставление посреднических услуг по аренде недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- аренда и лизинг прочих видов транспорта, оборудования и материальных средств, не включенных в другие группировки» [15].

Организационная структура управления организацией ООО ТД «СЭР» представлена на рисунке 6.

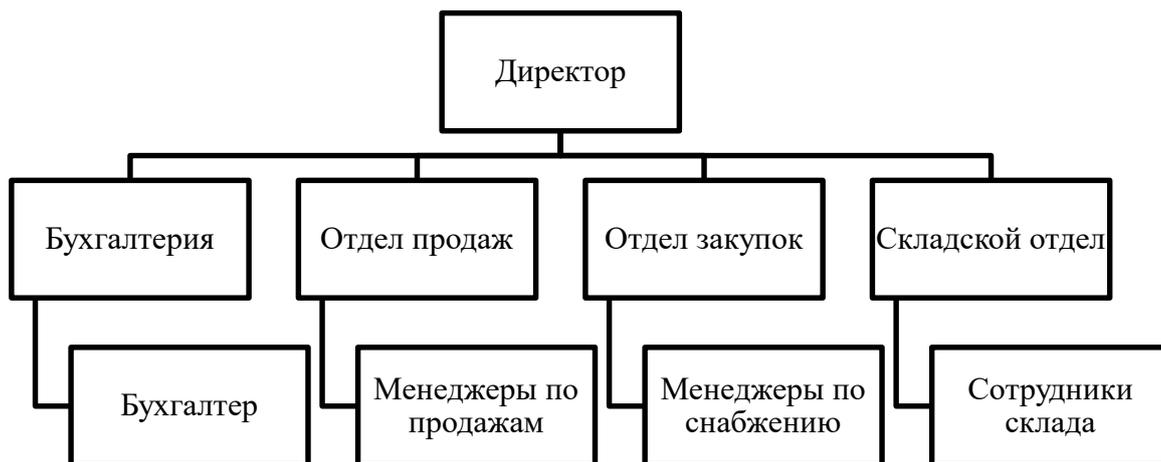


Рисунок 6 – Организационная структура управления организацией ООО ТД «СЭР»

Руководителем организации является директор – Корниенко Надежда Валентиновна.

Директор организации осуществляет стратегическое руководство, принятие ключевых решений, контроль за достижением поставленных планов.

Менеджеры по снабжению обеспечивают предприятие всеми необходимыми ресурсами для непрерывной деятельности, управляют складом и логистикой.

Сотрудники отдела продаж осуществляют управление процессом продаж, взаимодействуют с клиентами, выполняют планы продаж.

Сотрудники склада отвечают за хранение, учет и движение запасов на складе.

В 2023 г. среднесписочная численность работников ООО ТД «СЭР» составила 10 человек. Динамика численности персонала организации представлена на рисунке 7.

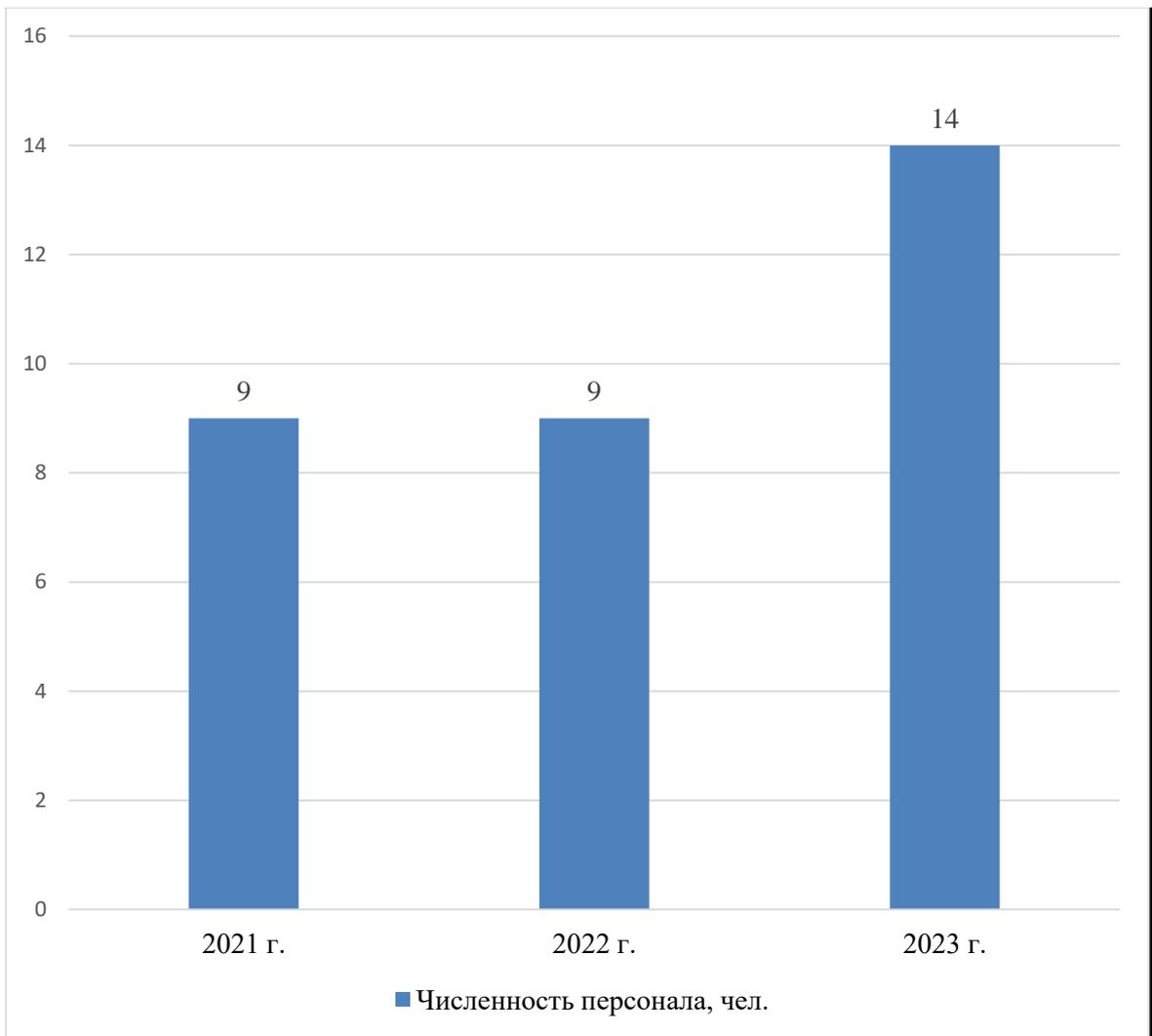


Рисунок 7 – Динамика численности персонала ООО ТД «СЭР» за 2021-2023 гг., чел.

На рисунке 7 видно, что численность персонала ООО ТД «СЭР» за три года увеличилась на 1 человека.

Далее в таблице 2 представлен анализ основных экономических показателей деятельности ООО ТД «СЭР» за 2021-2023 гг. на основе данных финансовой отчетности предприятия.

Таблица 2 – Экономические показатели деятельности ООО ТД «СЭР» 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, т. р.	7007	7566	9562	559	7,98	1996	26,38
Полная себестоимость продаж, т. р.	5169	5548	7261	379	7,33	1713	30,88
Валовая прибыль (убыток), т. р.	1838	2018	2301	180	9,79	283	14,02
Управленческие расходы, т. р.	-	3	24	3	-	21	700
Коммерческие расходы, т. р.	1789	2085	2163	296	16,55	78	3,74
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	49	-70	114	-119	-	184	-
Чистая прибыль, т. р.	455	491	452	36	7,91	-39	-7,94
Основные средства, т. р.	50	34	16	-16	-32,00	-18	-52,94
Оборотные активы, т. р.	6498	6432	6662	-66	-1,02	230	3,58
Среднесписочная численность, чел.	9	9	10	0	0	1	11,11
Фонд оплаты труда, т. р.	4050	4680	5200	630	15,56	520	11,11
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	778,56	840,67	956,20	62,1	7,98	115,53	13,74
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	450	520	520	70	15,56	0	0
Фондоотдача	140,14	222,53	597,63	82,39	-	375,10	-
Оборачиваемость активов, раз	1,078	1,176	1,435	0,098	-	0,259	-
Рентабельность деятельности, %	6,54	6,43	4,78	-0,109	-	-1,646	-
Рентабельность продаж, %	0,699	-0,925	1,192	-1,624	-	2,117	-
Затраты на рубль выручки, коп.	99,3	100,9	98,8	1,6	1,636	-2,1	-2,1

Таблица 2 демонстрирует значительный рост выручки организации ООО ТД «СЭР» в течение трех лет. В 2023 г. предприятием было продано рекордное количество продукции, что позволило нарастить выручку от реализации до 9562 т. р. с ростом 26,38% относительно 2022 г.

Динамика показателя себестоимости продаж ООО ТД «СЭР» в течение трех лет аналогична динамике выручки от реализации, однако стоит отметить, что полная себестоимость в 2023 г. выросла на 30,88%, что значительно выше роста выручки предприятия за аналогичный период.

Высокий рост себестоимости продаж по отношению к росту выручки от реализации приводит к незначительному росту валовой прибыли предприятия до 2301 т. р. или на 233 т. р. больше чем в 2022 г.

Управленческие расходы предприятия ООО ТД «СЭР» в течение всего анализируемого периода незначительны на конец 2023 г. составляют 24 т. р.

Коммерческие расходы, напротив, в течение трех лет растут. Значительный рост наблюдается в 2022 г. – 16,55%. В 2023 г. коммерческие расходы выросли на 78 т. р.

С учетом управленческих и коммерческих расходов предприятие ООО ТД «СЭР» в 2023 г. получает 114 т. р. прибыли от продаж, что на 184 т. р. выше значения в 2022 г. Стоит отметить, что в 2022 г. у предприятия ООО ТД «СЭР» был убыток от продаж в размере – 70 т. р.

Чистая прибыль на конец 2023 г. составила 452 т. р. за счет прочих доходов организации. Динамика чистой прибыли в течение трех лет незначительна. По отношению с 2021 г. снижение чистой прибыли предприятия составило 3 т. р.

Согласно данным таблицы 2 можно отметить, что основную часть активов предприятия ООО ТД «СЭР» составляют оборотные активы. Оборотные активы в течение трех лет выросли. Рост оборотных активов в 2023 г. составил – 3,58%. Основная часть оборотных активов предприятия состоит из запасов.

Также стоит отметить, что в течение трех лет увеличивается среднегодовая выработка работающего. Основной рост произошел в 2023 г. – на 13,74%.

Далее рассмотрены показатели эффективности деятельности ООО ТД «СЭР», выраженные в показателях рентабельности. Динамика показателей рентабельности организации ООО ТД «СЭР» наглядно представлена на рисунке 8.

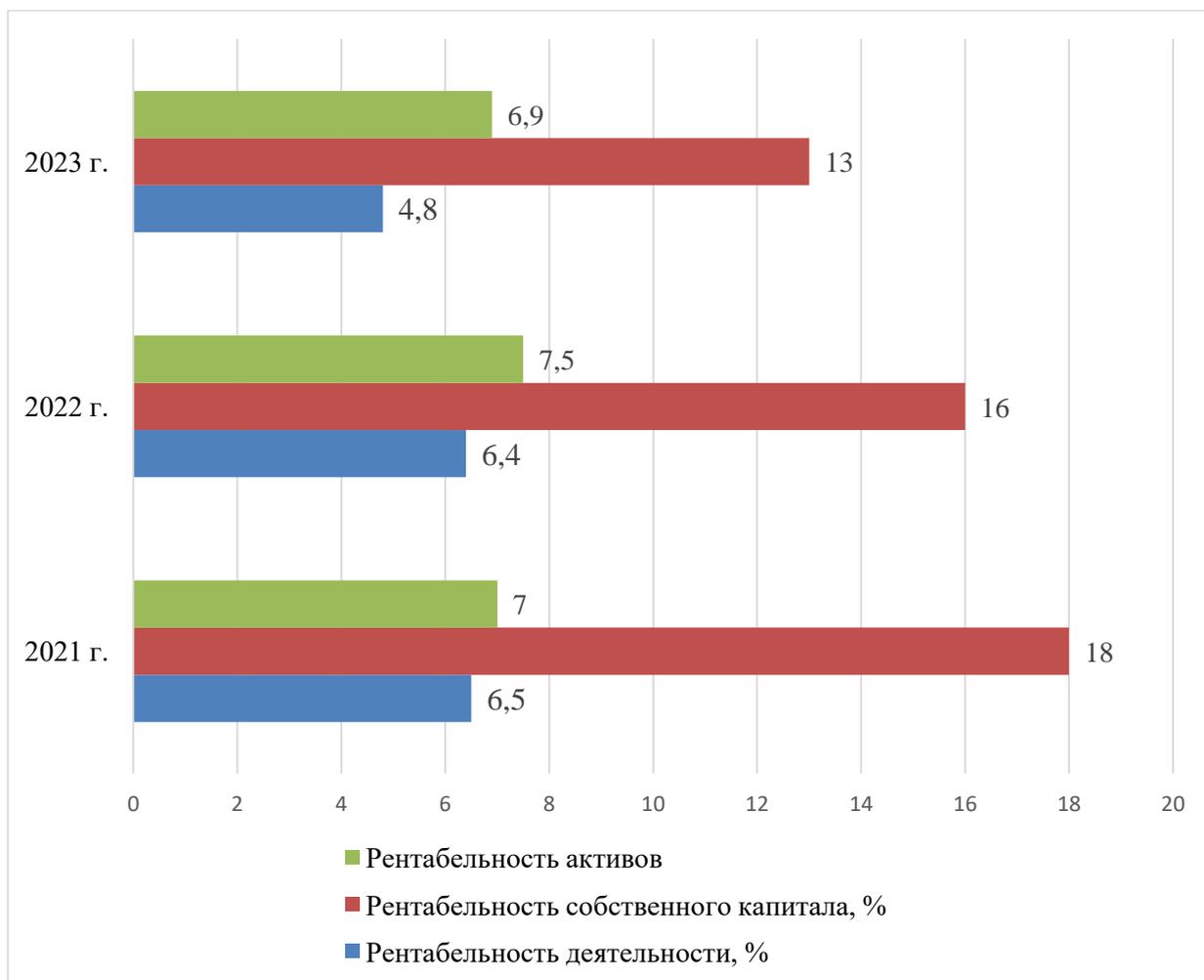


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности организации ООО ТД «СЭР» за 2021-2023 гг., %

На рисунке 8 видно, что у предприятия ООО ТД «СЭР» снижаются все показатели рентабельности в течение трех лет на фоне роста доли расходов в выручке от реализации. Рентабельность деятельности снизилась за три года на

1,7%. Эффективность использования активов снизилась на 0,1% относительно 2021 г. Эффективность использования капитала сократилась на 5% за три года.

В заключении пункта можно сделать вывод, что ООО ТД «СЭР» развивающееся предприятие, которое наращивает продажи в течение трех лет. Однако рост расходов предприятия негативно влияет на показатели эффективности, такие как прибыль от продаж и показатели рентабельности.

2.2 Оценка системы управления и регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР»

В организации ООО ТД «СЭР» за вопросы управления персоналом, подбор, найм, обучение, оценку эффективности ответственен директор организации. Вопросами регламентации занимаются как директор, так и сотрудники различных отделов предприятия.

Сначала рассмотрена подробно структура персонала ООО ТД «СЭР» в таблице 3.

Таблица 3 – Данные о структуре персонала ООО ТД «СЭР»

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Директор	1	11	1	11	1	10
Сотрудники бухгалтерии	1	11	1	11	1	10
Сотрудники отдела продаж	3	33	3	33	4	40
Сотрудники отдела снабжения	2	22	2	22	2	20
Сотрудники склада	2	22	2	22	2	20
Итого	9	100	9	100	10	100

Процентное соотношение персонала в течение трех лет меняется незначительно. В 2022 г. изменений не наблюдалось в структуре персонала. В 2023 г. численность персонала увеличилась на одного менеджера по продажам, по причине роста продаж предприятия за период. Менеджеры по продажам занимают большую часть в структуре персонала – 40% на конец 2023 г.

Ниже на рисунке 9 представлена структура персонала ООО ТД «СЭР» по уровню образования.

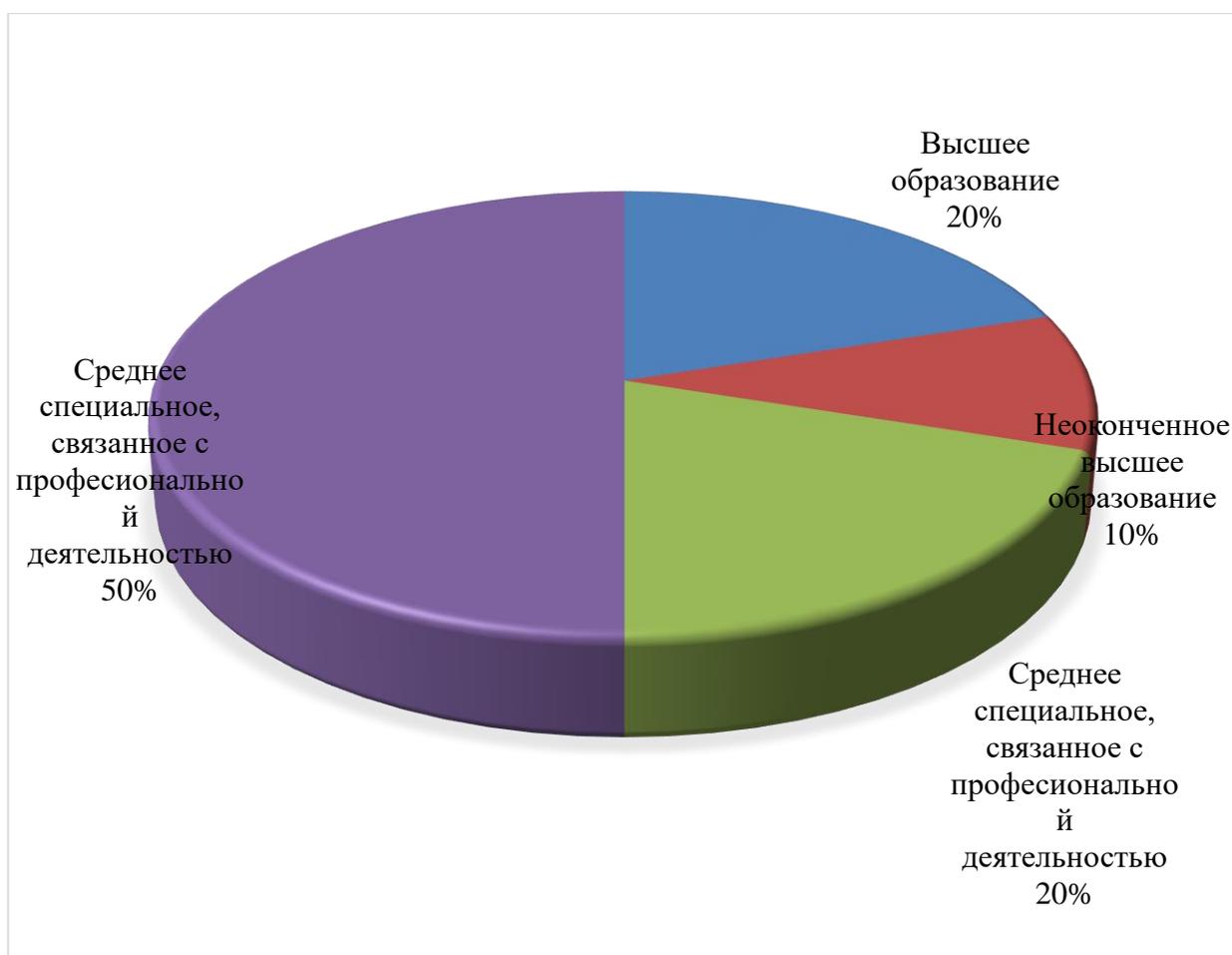


Рисунок 9 – Структура персонала ООО ТД «СЭР» по уровню образования, 2023 г., %

На рисунке 9 можно увидеть, что основную часть персонала ООО ТД «СЭР» составляют сотрудники, которые имеют среднее специальное образование, не связанное с профессиональной деятельностью – 50%. Такой

большой процент может повышать важность разработки подробных регламентов для сотрудников организации.

Далее на рисунке 10 представлена структура персонала ООО ТД «СЭР» по критерию продолжительности трудового стажа, который отражает опыт и компетентность персонала.

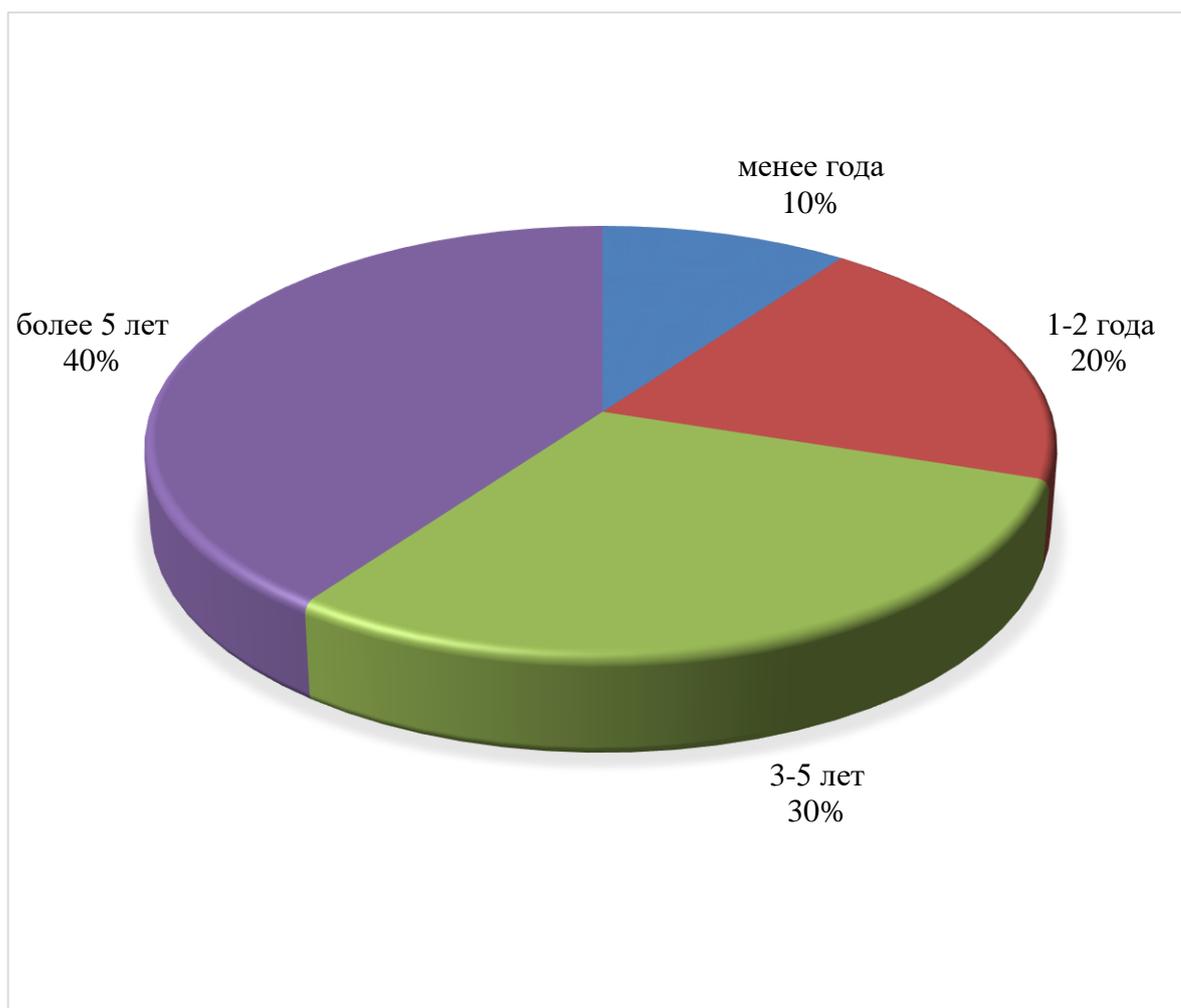


Рисунок 10 – Структура персонала ООО ТД «СЭР» по критерию продолжительности трудового стажа, 2023 г., %

По данным рисунка 10 можно сделать вывод о смешанном уровне опыта среди сотрудников ООО ТД «СЭР». Сотрудники со стажем более 3 лет составляют значительную часть персонала – 70% от общего числа сотрудников, что связано с низкой текучестью кадров среди коллектива организации.

Далее в таблице 4 представлены данные о текучести кадров организации ООО ТД «СЭР» за 2021-2023 гг.

Таблица 4 – Данные о текучести кадров организации ООО ТД «СЭР» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	9	9	10
Общее количество уволенных, чел.	1	1	1
Коэффициент текучести кадров, %	11	11	11

По данным таблицы 4 видно, что в организации ООО ТД «СЭР» в течение трех лет значение текучести кадров остается неизменным. Превышение нормативного значения по показателю связано с низкой численностью персонала предприятия, в целом.

В рамках повышения эффективности управления персоналом ООО ТД «СЭР» директор организации осуществляет следующие действия:

- дополнительно финансово награждает сотрудника за хорошо выполненную работу;
- организует обучение для новых сотрудников организации в период адаптации;
- организует командные мероприятия для укрепления отношений внутри коллектива;
- систематически проводит оценку результатов работы персонала, выявляет слабые места и направления роста.

Важным показателем эффективности персонала организации является показатель среднегодовой выработки. Динамика показателя наглядно представлена на рисунке 11.

На рисунке 11 виден рост среднегодовой выработки персонала организации ООО ТД «СЭР», что может быть связано с повышением его

эффективности. За три года рост среднегодовой выработки персонала составил 22,8%.

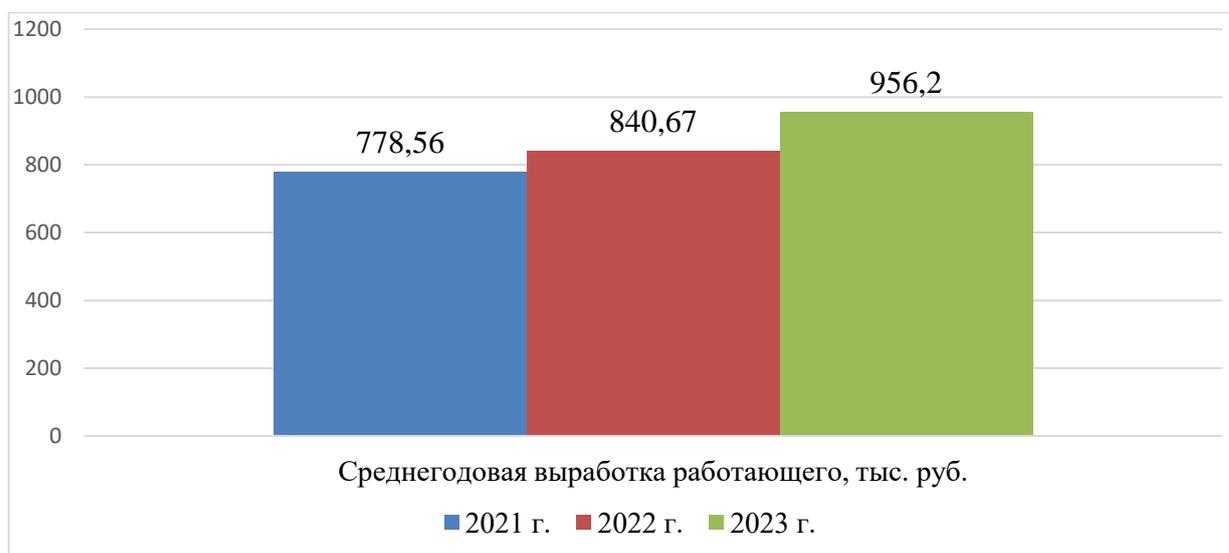


Рисунок 11 – Динамика среднегодовой выработки персонала ООО ТД «СЭР», т. р.

Далее на рисунке 12 рассчитан показатель рентабельности труда персонала организации ООО ТД «СЭР».

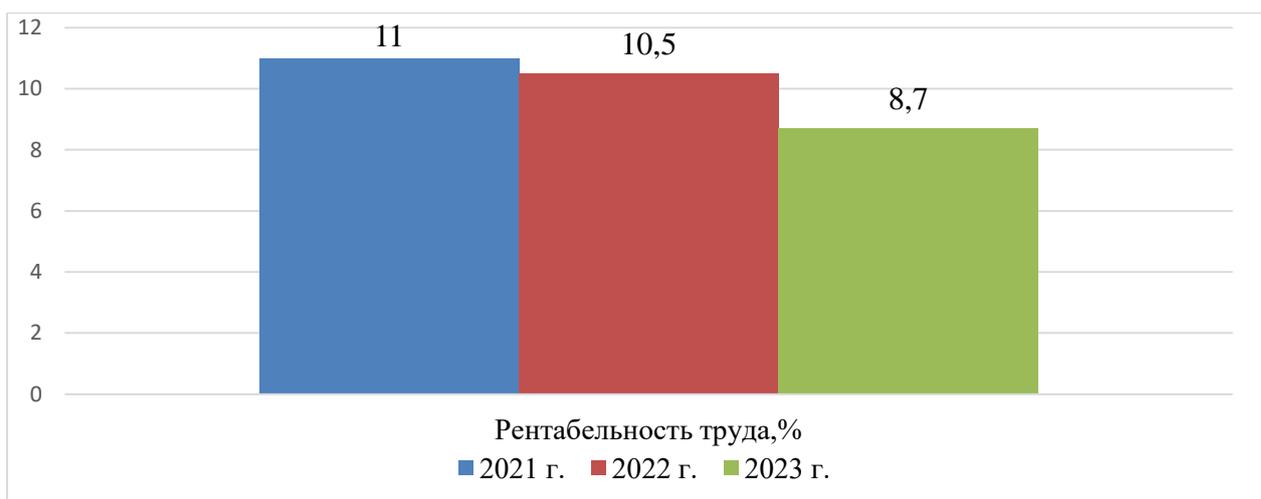


Рисунок 12 – Динамика рентабельности труда ООО ТД «СЭР», %.

На рисунке 12 видно ухудшение показателя рентабельности труда ООО ТД «СЭР», что связано с ростом затрат на персонал организации и снижением чистой прибыли предприятия. Снижение показателя за три года составило –2,3%.

Как уже говорилось выше разработкой регламентов на предприятии занимаются различные сотрудники в виду отсутствия специалиста по кадрам.

В таблице 5 перечислены основные регламенты ООО ТД «СЭР» и ответственные лица за их разработку и ознакомление персонала.

В таблице 5 видно распределение обязанностей за разработку регламентов между директором, старшим менеджером по продажам, старшим менеджером снабжения и бухгалтером. Регламенты и инструкции касательно работы склада предприятия отсутствуют.

Таблица 5 – Основные регламенты ООО ТД «СЭР» и ответственные лица за их разработку

Ответственное лицо – Директор	Ответственное лицо – Бухгалтер	Ответственное лицо – Старший менеджер по продажам	Ответственное лицо – Старший менеджер по снабжению
Регламент по охране труда и технике безопасности Регламент по управлению персоналом	Регламент по управлению документацией Должностные инструкции сотрудников Регламент по работе с системой 1С	Регламент по работе с клиентами Регламент по работе с CRM Различные инструкции	Регламент по взаимодействию с поставщиками Регламент по работе с ПО Различные инструкции

Распределение обязанностей за разработку регламентов между различными сотрудниками приводит зачастую к следующим проблемам:

- отсутствие координации между различными регламентами, что приводит к противоречиям и дублированию;

- недостаточная проработка отдельных регламентов из-за узкой специализации ответственных лиц;
- отсутствие своевременных обновлений регламентов в виду загруженности персонала основной работой;
- отсутствие достаточных знаний и опыта у ответственных лиц для разработки специализированных регламентов;
- недостаточный контроль за выполнением регламентов.

Эффективность регламентации труда на предприятии можно оценить по показателю средней скорости адаптации новых сотрудников, которые в период адаптации активно пользуются регламентами предприятия. Динамика показателя представлена на рисунке 13.

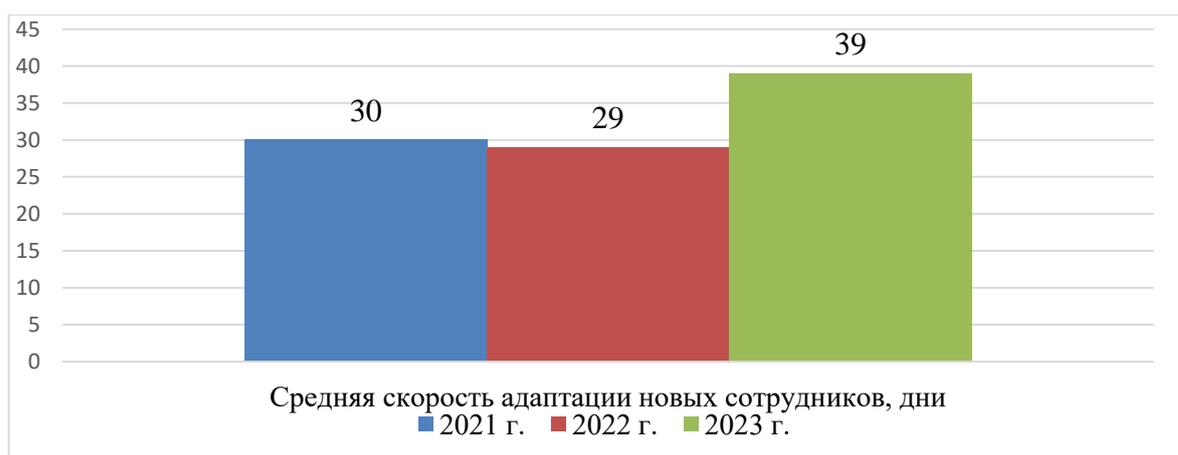


Рисунок 13– Динамика средней скорости адаптации новых сотрудников ООО ТД «СЭР», %.

Динамика средней скорости адаптации новых сотрудников говорит о недостаточности и неэффективности ресурсов для быстрой и эффективной адаптации.

Так как сотрудники отдела продаж и снабжения занимают большую часть в общей численности персонала предприятия, далее проведен аудит некоторых основных регламентов, связанных с деятельностью данных сотрудников.

В таблице 6 представлены результаты аудита регламента по работе с CRM для менеджеров по продажам.

Таблица 6 – Результаты аудита регламента сотрудников отдела продаж по работе с CRM

Параметр оценки	Оценка	Комментарии
Полнота	Средняя	Регламент описывает основные функции, но не охватывает не которые важные разделы такие как: стандарты и процедуры по вводу, проверке и очистке данных, предотвращение дублирования, инструкции по настройке отчетов и аналитических инструментов для мониторинга показателей и эффективности.
Актуальность	Низкая	Последнее обновление регламента было два года назад. За это время произошли обновления в системе.
Систематичность	Средняя	Некоторые разделы структурированы непоследовательно, что затрудняет использование регламента.
Применимость	Низкая	Множество сотрудников не следуют регламенту из-за его устаревших положений и неактуальных процедур.
Эффективность	Низкая	Результаты работы с CRM не улучшаются, сотрудники жалуются на неэффективность текущих процедур.
Ясность и понятность	Средняя	Формулировки в основном понятные, но некоторые термины устарели и нуждаются в пояснении.
Контроль и обновление	Низкая	Нет процедуры регулярного пересмотра и обновления регламента.

Согласно данным таблицы 6, можно сделать вывод, что регламент по работе с CRM имеет явные недочеты, такие как не обновлённая информация, отсутствие информации по некоторым аспектам работы с программой, низкая эффективность и применимость. Сотрудники часто не следуют регламенту из-за его устаревших положений, что негативно сказывается на производственных показателях и клиентском обслуживании.

Далее в таблице 7 представлен аудит регламента по работе с поставщиками компании ООО ТД «СЭР».

В таблице 7 видно, что в регламенте по работе с поставщиками обнаружены аналогичные проблемы, такие как отсутствие информации по

многим аспектам взаимодействия с поставщиками, неактуальность информации, низкая эффективность использования.

Таблица 7 – Результаты аудита регламента по работе с поставщиками ООО ТД «СЭР»

Параметр оценки	Оценка	Комментарии
Полнота	Средняя	Регламент описывает основные процедуры, но не охватывает современные способы взаимодействия с поставщика, не описаны подробно процедуры выбора, критерии оценки, тендерные процедуры и процесс периодической оценки поставщиков. Условия и стандарты доставки, управление логистическими процессами, контроль сроков прописаны обобщено.
Актуальность	Низкая	Последнее обновление регламента было год назад. Не обновлены шаблоны договоров.
Систематичность	Высокая	Разделы связаны между собой логически.
Применимость	Низкая	Многие сотрудники не следуют регламенту из-за его устаревших положений и неактуальных процедур.
Эффективность	Низкая	Типовые договоры и другие документы, необходимые для взаимодействия с поставщиками не обновлены, что приводит к задержкам при их оформлении.
Ясность и понятность	Высокая	Формулировки в основном понятные
Контроль и обновление	Низкая	Процедуры регулярного обновления официально нигде не предусмотрены.

Аудит регламента по работе с CRM-системой и регламента по работе с поставщиками показал, что оба документа требуют обновления для повышения эффективности их использования.

Вместе с тем, стоит отметить, что отсутствие регламентов в работе склада приводит к множеству ошибок, которые негативно влияют на эффективность работы организации и создают дополнительные финансовые затраты.

В таблице 8 проведена качественная оценка деятельности сотрудников склада предприятия ООО ТД «СЭР».

Таблица 8 – Качественная оценка деятельности сотрудников склада предприятия ООО ТД «СЭР»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.	Изменение 2023/2022 гг.
Испорченные товары, в результате не правильной приемки, хранения, упаковки товаров, т. р.	215	270	310	55	40
Число несчастных случаев на складе, шт.	0	0	0	0	0
Средняя скорость обработки заказа, мин.	20	22	26	2	4
Ошибки в документации, шт.	4	6	7	2	1

По данным таблицы 8 можно сделать вывод, что сумма испорченных товаров в течение трех лет постоянно увеличивается. Рост за три года составил – 95 т. р. Данный факт указывает на ухудшение процессов приемки, хранения и упаковки товаров. Отсутствие несчастных случаев на складе в течение трех лет является положительным показателем и свидетельствует о соблюдении правил и регламентов техники безопасности. Увеличение времени обработки заказов до 26 мин. связано с хаотичным размещением товаров без учета их свойств и характеристик. Увеличение числа ошибок в складской документации говорит о проблемах в системе документооборота и контроля и приводит также к финансовым потерям.

В заключении второго раздела исследования можно сделать вывод, что регламентация труда на предприятии ООО ТД «СЭР» сопряжена с различными проблемами, основной из которых является отсутствие одного ответственного лица, отвечающего за данный процесс, своевременное обновление регламентов, соответствие их реальной деятельности сотрудников. Также выявлено отсутствие регламентов в работе склада, что приводит к росту ошибок в документации, увеличению времени обработки заказов, росту испорченных товаров во время их нахождения на складе. Следовательно, можно сделать вывод, что регламентация труда ООО ТД «СЭР» требует разработки мероприятий по ее совершенствованию.

3 Формирование мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР»

3.1 Мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР»

Регламентация труда является важным элементом формирования эффективных процессов в организации. Мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации помогают сотрудникам более эффективно выполнять свои задачи, распределять рабочую нагрузку и избегать излишних временных затрат, что приводит к увеличению производительности труда. Вместе с тем, новым сотрудникам легче освоиться на рабочем месте, если у них есть доступ к детализированным регламентам и инструкциям.

Оценка системы регламентации труда в организации ООО ТД «СЭР» позволила сформировать следующие выводы:

- вопросами регламентации занимаются как директор, так и сотрудники различных отделов предприятия в виду отсутствия специалиста по кадрам. Распределение обязанностей за разработку регламентов происходит между директором, старшим менеджером по продажам, старшим менеджером снабжения и бухгалтером. Регламенты и инструкции касательно работы склада предприятия отсутствуют. Распределение обязанностей за разработку регламентов между различными сотрудниками приводит зачастую к таким проблемам, как отсутствие координации между различными регламентами, что приводит к противоречиям и дублированию, недостаточная проработка отдельных регламентов из-за узкой специализации ответственных лиц, отсутствие своевременных обновлений регламентов в виду загруженности персонала основной работой, отсутствие достаточных знаний и опыта у ответственных

- лиц для разработки специализированных регламентов, недостаточный контроль за выполнением регламентов;
- основную часть персонала ООО ТД «СЭР» составляют сотрудники, которые имеют среднее специальное образование, не связанное с профессиональной деятельностью – 50%. Такой большой процент может повышать важность разработки подробных регламентов для сотрудников организации;
 - динамика средней скорости адаптации новых сотрудников в течение трех лет ухудшается, что говорит о недостаточности и неэффективности ресурсов для быстрой и эффективной адаптации;
 - аудит некоторых основных регламентов, связанных с деятельностью сотрудников, показал, что регламент по работе с CRM имеет явные недочеты, такие как не обновлённая информация, отсутствие информации по некоторым аспектам работы с программой, низкая эффективность и применимость. Сотрудники часто не следуют регламенту из-за его устаревших положений, что негативно сказывается на производственных показателях и клиентском обслуживании. В регламенте по работе с поставщиками обнаружены аналогичные проблемы, такие как отсутствие информации по многим аспектам взаимодействия с поставщиками, неактуальность информации, низкая эффективность использования. Оба документа требуют обновления для повышения эффективности их использования;
 - отсутствие регламентов в работе склада приводит к множеству ошибок, которые негативно влияют на эффективность работы организации и создают дополнительные финансовые затраты. Сумма испорченных товаров в течение трех лет постоянно увеличивается. Рост за три года составил – 95 т. р. Данный факт указывает на ухудшение процессов приемки, хранения и упаковки товаров. Увеличение времени обработки заказов до 26 мин. связано с

хаотичным размещением товаров без учета их свойств и характеристик. Увеличение числа ошибок в складской документации говорит о проблемах в системе документооборота и контроля и приводит также к финансовым потерям.

Выявленные проблемы в системе регламентации труда в организации ООО ТД «СЭР» привели к формированию мероприятий по совершенствованию регламентации труда в организации (Рисунок 14).

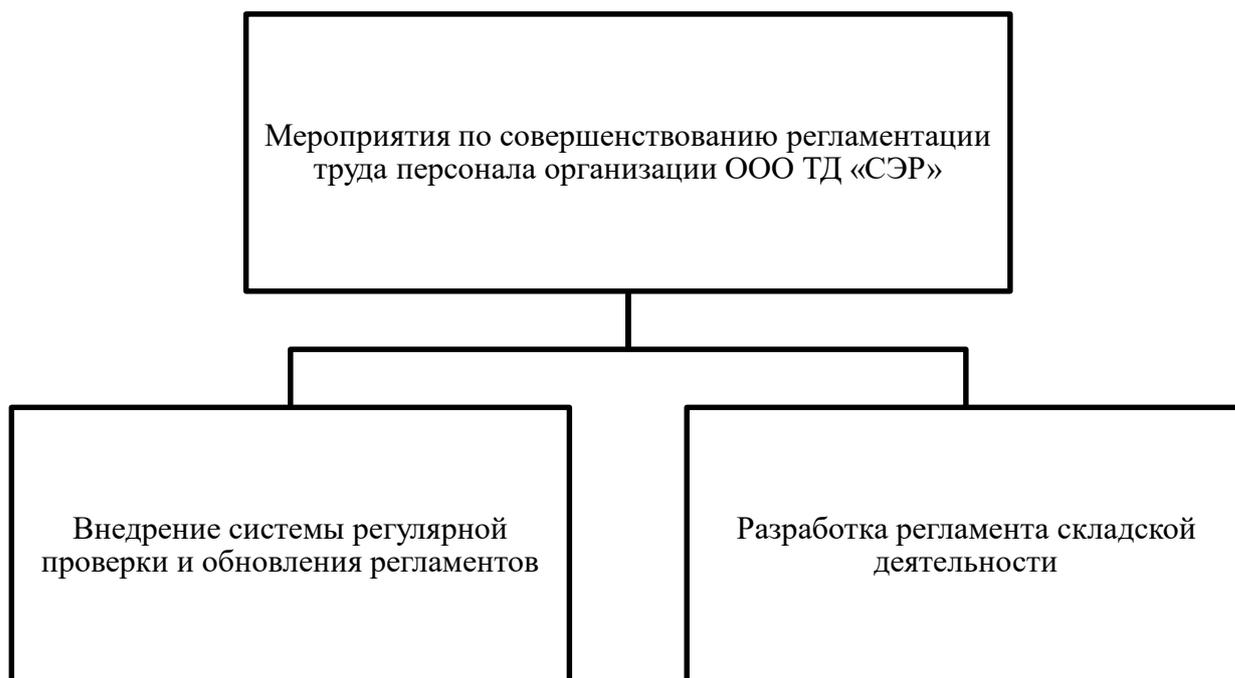


Рисунок 14 – Мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР»

Внедрение системы регулярной проверки и обновления регламентов в организации ООО ТД «СЭР» с формированием графиков проверок и назначением ответственных лиц позволит поддерживать актуальность различных регламентов в организации и положительно влиять на эффективность рабочих процессов в организации. Основные элементы процесса

формирования системы регулярной проверки и обновления регламентов в организации ООО ТД «СЭР» представлены на рисунке 15.

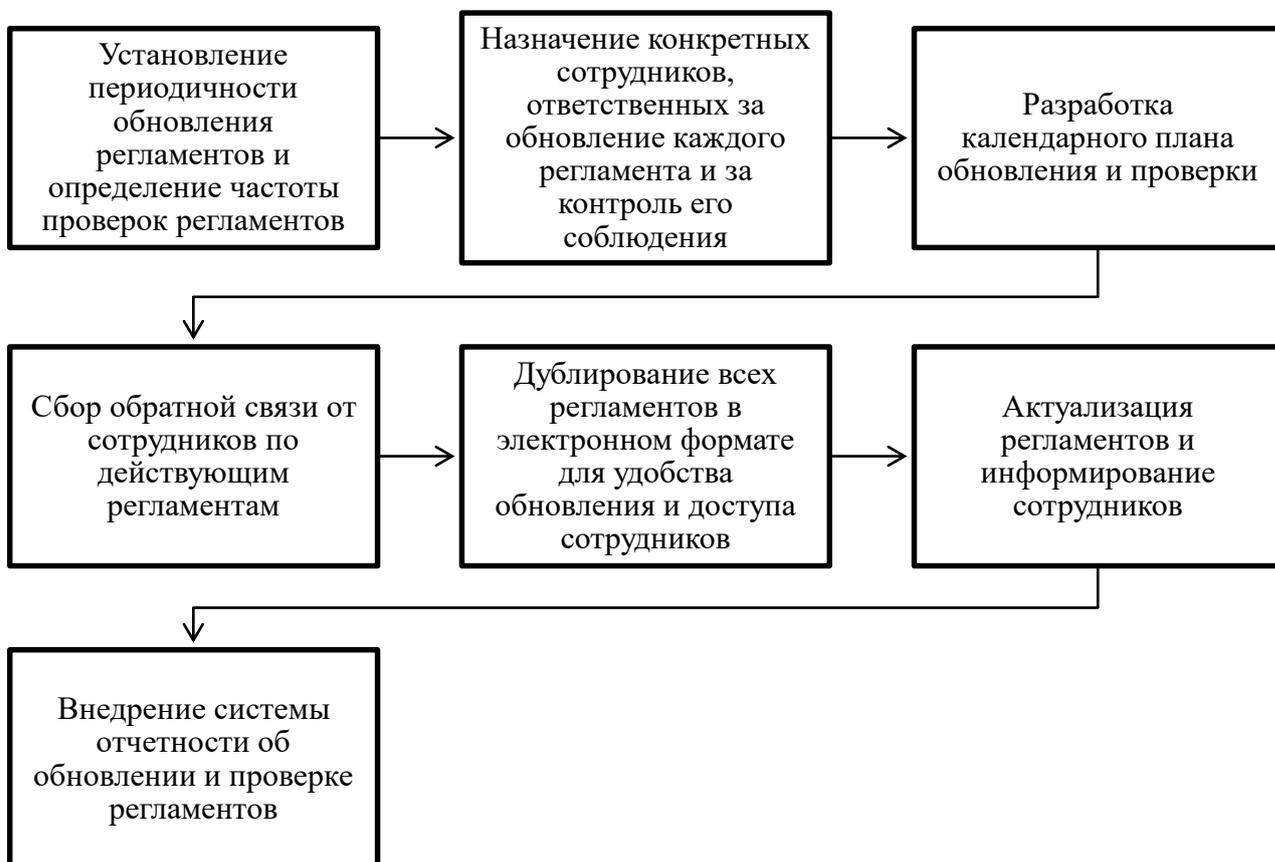


Рисунок 15 – Основные элементы процесса формирования системы регулярной проверки и обновления регламентов в организации ООО ТД «СЭР»

Предлагаемая система регулярной проверки и обновления регламентов в организации ООО ТД «СЭР» позволит поддерживать регламенты в актуальном состоянии, что также поможет новым сотрудникам быстрее адаптироваться к работе в организации и минимизировать риски ошибок для всего персонала.

Пример плана регулярной проверки и обновления регламентов для организации ООО ТД «СЭР» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Пример плана регулярной проверки и обновления регламентов для организации ООО ТД «СЭР»

Регламент	Периодичность обновления	График проверок	Ответственный за обновление и проверку
Должностные инструкции сотрудников	Ежегодно	Ежеквартально	Бухгалтер
Регламент по технике безопасности	Раз в полгода	Ежемесячно	Директор
Регламент работы с CRM	Раз в полгода	Ежемесячно	Старший менеджер по продажам
Процедуры закупок и работы с поставщиками	Ежегодно	Ежеквартально	Старший менеджер по снабжению
Регламент складских операций	Ежегодно	Ежеквартально	Товаровед
Финансовые процедуры и контроль	Ежегодно	Ежеквартально	Бухгалтер
Документация по сертификации продукции	Ежегодно	Ежеквартально	Старший менеджер по снабжению

Представленный план регулярной проверки и обновления регламентов для организации ООО ТД «СЭР» позволит своевременно обеспечивать актуальность и соответствие регламентов работе.

Следующее мероприятие – разработка регламента складской деятельности для предприятия ООО ТД «СЭР». Разработка регламента в настоящее время является важным мероприятием для организации в виду большого количества ошибок на складе, приводящим к финансовым потерям. Разработка регламента складской деятельности позволит ООО ТД «СЭР» более эффективно управлять складскими операциями за счет четко определенных процедур по приему, размещению, хранению и отгрузке товаров, также регламентирование складских операций позволит минимизировать человеческий фактор и уменьшить количество ошибок, связанных с неправильным учетом, повреждением или потерей товаров. Четкие инструкции и распределение обязанностей позволяют сотрудникам

быстрее выполнять свои задачи, что увеличивает общую производительность склада.

Разработка регламента складской деятельности для предприятия ООО ТД «СЭР» включает следующие основные этапы, перечисленные на рисунке 16.

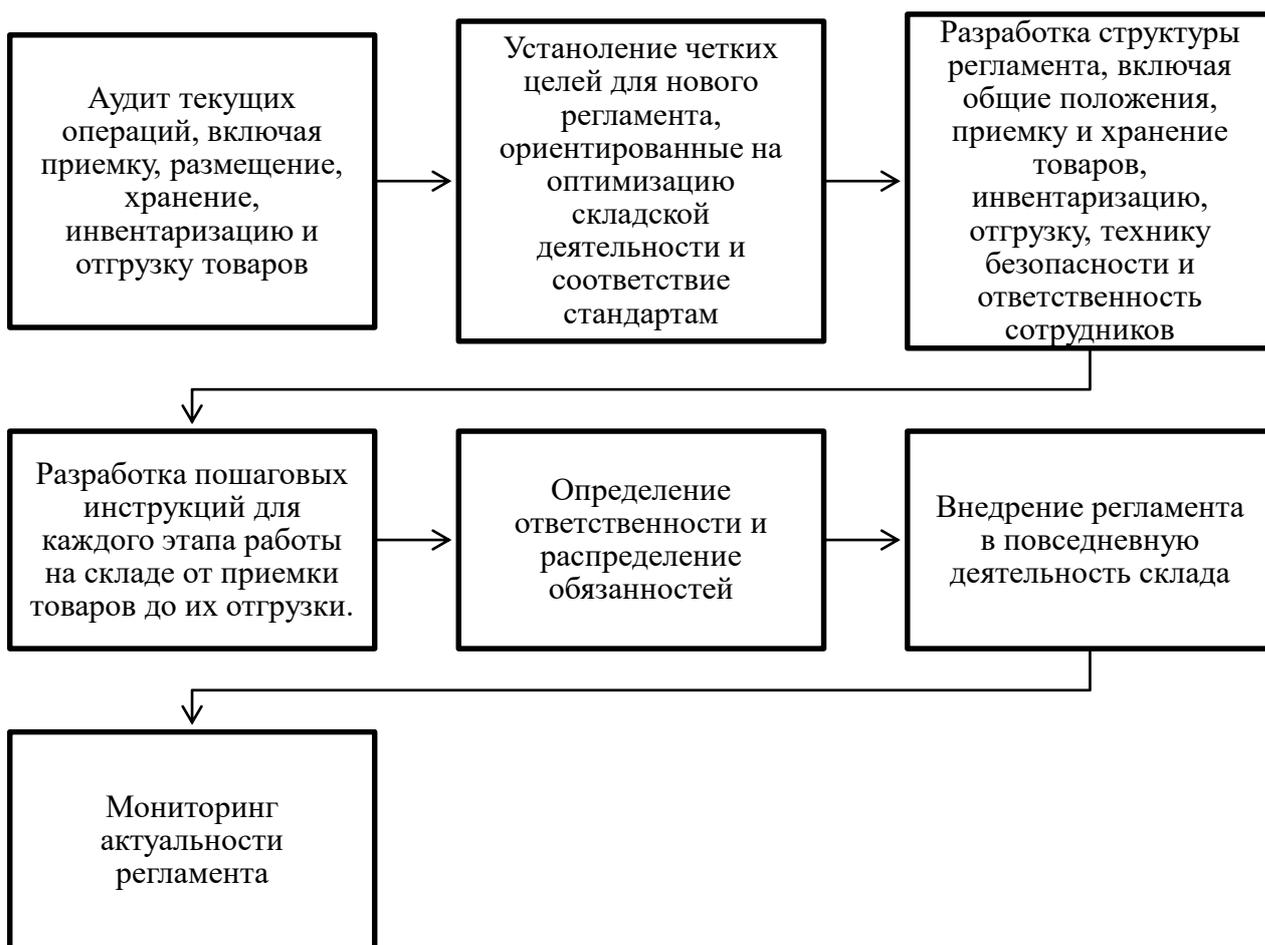


Рисунок 16 – Основные этапы разработки регламента складской деятельности для предприятия ООО ТД «СЭР»

Основные разделы регламента складской деятельности для предприятия ООО ТД «СЭР» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные разделы регламента складской деятельности для предприятия ООО ТД «СЭР»

Раздел регламента	Содержание раздела
Общие положения	<ul style="list-style-type: none"> – область применения; – основные термины и определения.
Организационная структура	<ul style="list-style-type: none"> – структура склада; – описание ролей и должностных обязанностей всех сотрудников склада; – взаимодействие с другими отделами (закупки, продажи, бухгалтерия и т.д.).
Процедуры приемки товаров	<ul style="list-style-type: none"> – процедуры оформления документов на приемку; проверка соответствия поступающих товаров (количество, качество, соответствие заказу); – оформление актов о приеме товара; – действия в случае обнаружения брака или несоответствия.
Процедуры размещения товаров	<ul style="list-style-type: none"> – определение правил и принципов размещения товаров на складе; – описание методов складирования; – учет свободных и занятых мест на складе.
Учет и инвентаризация	<ul style="list-style-type: none"> – описание системы учета товаров на складе; процедуры проведения регулярной и внеплановой инвентаризации; – порядок оформления и учета результатов инвентаризации; – действия в случае выявления расхождений.
Процедуры отгрузки товаров	<ul style="list-style-type: none"> – процесс оформления документов на отгрузку (накладные, транспортные документы); – процедуры комплектования заказов и их проверки перед отгрузкой; – инструкция по погрузке товаров (с учетом их специфики и требований безопасности); – взаимодействие с транспортными компаниями.
Обеспечение безопасности	<ul style="list-style-type: none"> – общие правила техники безопасности на складе; – инструкции по использованию средств индивидуальной защиты (СИЗ); – порядок действий в случае аварийных ситуаций.

Продолжение таблицы 10

Раздел регламента	Содержание раздела
Ведение складской документации	<ul style="list-style-type: none">– перечень обязательных документов, которые должны вестись на складе (журналы учета, акты, накладные и т.д.);– порядок хранения и архивирования документов;– регламент доступа к складской документации и ответственность за ее ведение.
Контроль и ответственность	<ul style="list-style-type: none">– процедуры контроля выполнения регламента (проверки, аудиты);– ответственность сотрудников за нарушение регламента;– меры дисциплинарного воздействия при выявлении нарушений.
Порядок пересмотра и обновления регламента	<ul style="list-style-type: none">– периодичность пересмотра регламента;– процедура внесения изменений и утверждения обновлений;– назначение ответственных лиц за актуализацию регламента.

Указанные в таблице 10 разделы регламента охватывают все сферы складской деятельности предприятия ООО ТД «СЭР» и позволят значительно повысить качество и скорость работы сотрудников склада.

Следовательно, предложенные рекомендации по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР» позволят значительно улучшить деятельность организации.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Предлагаемые в исследовании мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР», а именно разработка регламента складской деятельности для предприятия и внедрение системы регулярной проверки и обновления регламентов, положительно скажутся на деятельности рассматриваемого мероприятия и имеют как социальный, так и экономический эффект для организации. Социальный эффект состоит из следующих элементов, перечисленных на рисунке 17.

Понятные и актуальные регламенты в первую очередь сказываются на повышении скорости выполнения работы персонала при сохранении качества. Прогнозируемый рост повышения производительности труда персонала организации составляет 10%.

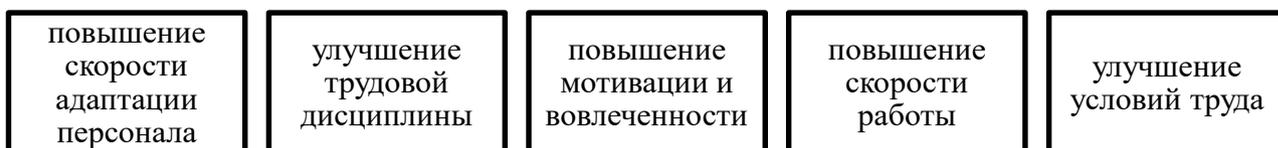


Рисунок 17 – Социальный эффект реализации мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР»

Динамика показателя производительности труда представлена на рисунке 18.

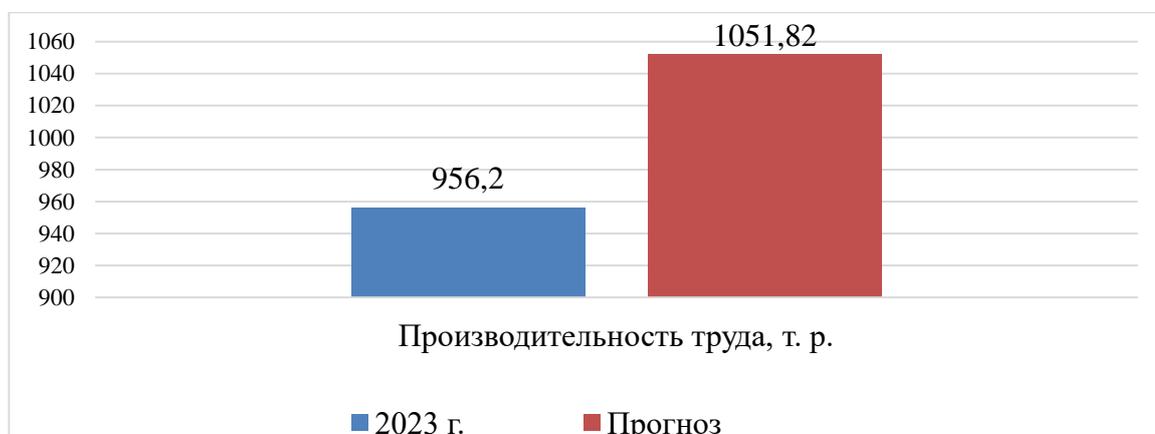


Рисунок 18 – Динамика показателя производительности труда после реализации мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР», т. р.

Согласно рисунку 18, производительность труда персонала ООО ТД «СЭР» вырастет до 1051,82 т. р.

Новое значение выручки от реализации, после повышения производительности труда персонала организации можно найти по формуле 1:

$$\text{Выручка} = \text{Производительность труда} \cdot \text{Персонал}, \quad (1)$$

$$\text{Выручка} = 1051,82 \cdot 10 = 10518,2 \text{ т. р.}$$

Рост выручки от реализации при повышении производительности труда составит 956,2 т. р. Выручка от реализации составит 10518,2 т. р.

При повышении производительности труда персонала организация ООО ТД «СЭР» получает возможность сокращения численности персонала на одного человека.

В таблице 11 перечислены основные затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР».

Таблица 11 – Затраты ООО ТД «СЭР» на реализацию предлагаемых мероприятий

Статья расходов	Сумма, т. р.
Трудовые затраты на внедрение системы регулярной проверки и обновления регламентов	50
Трудовые затраты на разработку регламента складской деятельности для предприятия	50
Консультации со специалистом по регламентации труда	80
Итого	180

Согласно таблице 11, затраты на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР» составят 180 т. р.

Далее в таблице 12 рассчитана экономическая эффективность реализации предлагаемых мероприятий.

Данные таблицы 12 подтверждают экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию регламентации труда. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит с учетом затрат – 1222,1 т. р.

Таблица 12 – Расчёт экономической эффективности реализации мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР»

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т. р.	$\text{Эз. п} = \text{З} \cdot \text{Эч}, \quad (2)$ <p>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 520 \cdot 1 = 520$
Экономия по социальным отчислениям, т. р.	$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (3)$ <p>где Н - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 520 \cdot 0,3 = 156$
Экономия по условно-постоянным расходам, т. р.	$\text{Эу. л.} = \left(\frac{\text{у}}{\text{В1}} - \frac{\text{у}}{\text{В2}} \right) \cdot \text{В2}, \quad (4)$ <p>где У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} = (7261/9562 - 7261/10518,2) \cdot 10518,2 = 726,1$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т. р.	$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. л.}, \quad (5)$	$\text{Эу/г} = 520 + 156 + 726,1 = 1402,1$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т. р.	$\text{Эг} = \text{Эу. г.} - \text{Ен} \cdot \text{Зед}, \quad (6)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 1402,1 - 180 = 1222,1$

В заключении третьего раздела исследования сделан вывод об экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР», а именно разработки регламента складской деятельности для предприятия и внедрения системы регулярной проверки и обновления регламентов. Данные мероприятия позволят улучшить условия труда, трудовую дисциплину и качество труда в организации. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит с учетом затрат – 1222,1 т. р.

Заключение

Регламентация труда представляет собой систему правил, норм и инструкций, которые регулируют трудовую деятельность работников. Данный процесс состоит из разработки и внедрения различных документов, направленных на оптимизацию рабочих процессов, распределение обязанностей, а также обеспечение соблюдения трудового законодательства.

В первом разделе исследования выявлено, что построение системы регламентации труда – процесс, включающий в себя комплекс мер и инструментов, направленных на эффективное управление трудовыми процессами и повышение производительности труда. В настоящее время для совершенствования регламентации труда используются различные современные инструменты, к которым можно отнести: внедрение систем планирования ресурсов предприятия, систем управления человеческими ресурсами для автоматизации кадровых процессов, использование облачных сервисов для хранения и обмена документами и других инструментов, выбор которых зависит от целей каждого конкретного предприятия и его финансовых возможностей.

Оценка системы регламентации труда в организации ООО ТД «СЭР» позволила сформировать следующие выводы:

- вопросами регламентации занимаются как директор, так и сотрудники различных отделов предприятия в виду отсутствия специалиста по кадрам. Распределение обязанностей за разработку регламентов происходит между директором, старшим менеджером по продажам, старшим менеджером снабжения и бухгалтером. Регламенты и инструкции касательно работы склада предприятия отсутствуют. Распределение обязанностей за разработку регламентов между различными сотрудниками приводит зачастую к таким проблемам, как отсутствие координации между различными регламентами, что приводит к противоречиям и дублированию,

недостаточная проработка отдельных регламентов из-за узкой специализации ответственных лиц, отсутствие своевременных обновлений регламентов в виду загруженности персонала основной работой, отсутствие достаточных знаний и опыта у ответственных лиц для разработки специализированных регламентов, недостаточный контроль за выполнением регламентов;

- основную часть персонала ООО ТД «СЭР» составляют сотрудники, которые имеют среднее специальное образование, не связанное с профессиональной деятельностью – 50%. Такой большой процент может повышать важность разработки подробных регламентов для сотрудников организации;
- динамика средней скорости адаптации новых сотрудников в течение трех лет ухудшается, что говорит о недостаточности и неэффективности ресурсов для быстрой и эффективной адаптации;
- аудит некоторых основных регламентов, связанных с деятельностью сотрудников, показал, что регламент по работе с CRM имеет явные недочеты, такие как не обновлённая информация, отсутствие информации по некоторым аспектам работы с программой, низкая эффективность и применимость. Сотрудники часто не следуют регламенту из-за его устаревших положений, что негативно сказывается на производственных показателях и клиентском обслуживании. В регламенте по работе с поставщиками обнаружены аналогичные проблемы, такие как отсутствие информации по многим аспектам взаимодействия с поставщиками, неактуальность информации, низкая эффективность использования. Оба документа требуют обновления для повышения эффективности их использования;
- отсутствие регламентов в работе склада приводит к множеству ошибок, которые негативно влияют на эффективность работы организации и создают дополнительные финансовые затраты. Сумма

испорченных товаров в течение трех лет постоянно увеличивается. Рост за три года составил – 95 т. р. Данный факт указывает на ухудшение процессов приемки, хранения и упаковки товаров. Увеличение времени обработки заказов до 26 мин. связано с хаотичным размещением товаров без учета их свойств и характеристик. Увеличение числа ошибок в складской документации говорит о проблемах в системе документооборота и контроля и приводит также к финансовым потерям.

Выявленные проблемы в системе регламентации труда в организации ООО ТД «СЭР» привели к формированию следующих мероприятий по совершенствованию регламентации труда в организации:

- разработка регламента складской деятельности для предприятия;
- внедрение системы регулярной проверки и обновления регламентов.

В заключении третьего раздела исследования сделан вывод, что предлагаемые в исследовании мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации ООО ТД «СЭР», а именно разработка регламента складской деятельности для предприятия и внедрение системы регулярной проверки и обновления регламентов, положительно скажутся на деятельности рассматриваемого мероприятия и имеют как социальный, так и экономический эффект для организации. Данные мероприятия позволят улучшить условия труда, трудовую дисциплину и качество труда в организации. Понятные и актуальные регламенты сказываются на повышении скорости выполнения работы персонала при сохранении качества. Производительность труда персонала ООО ТД «СЭР» вырастет до 1051,82 т. р. Рост выручки от реализации при повышении производительности труда составит 956,2 т. р. Выручка от реализации составит 10518,2 т. р. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит с учетом затрат – 1222,1 т. р.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бычин В. Б. Регламентация и нормирование труда [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова. М.: ИНФРА-М, 2020. 188 с.
2. Вершинина Х. С., Максимов Д. Г. Совершенствование нормативного регулирования организации труда персонала на основе цифровизации // Менеджмент: теория и практика. 2024. № 1-2. С. 96-102.
3. Высокина Н. В. Профессиограмма как инструмент отбора персонала // Рефлексия. 2023. № 4. С. 36-39.
4. Горелов Н. А., Круглов Д. В., Мельников О. Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2019. 270 с.
5. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 352 с.
6. «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Материал подготовлен специалистами КонсультантПлюс) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/ (дата обращения – 01.07.2024 г.)
7. Зубов Д. А., Пакунова В. А. Индустрия 4.0: как цифровая революция влияет на мировую экономику. В: Молодой ученый года 2023: Сборник статей VII Международ. научно-исслед. конкурса. Под ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: Наука и просвещение. 2023. С. 29–31.
8. Колосова О. Г. Организация, нормирование и оплата труда в нефтегазовом комплексе [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для вузов / О. Г. Колосова. М.: Юрайт, 2020. 470 с.
9. Корнева О. Г., Абдуллаева М. М., Барабанщикова В. В. Разработка и апробация методики субъективной оценки уровня регламентации трудовых задач // Национальный психологический журнал. 2024. №1 (53). [Электронный

ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-aprobatsiya-metodiki-subektivnoy-otsenki-urovnya-reglamentatsii-trudovyh-zadach> (дата обращения: 22.07.2024).

10. Кучмаева О. В. Экономика и социология труда [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для вузов. В 2 ч. Ч. 1 / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общ. ред. О. В. Кучмаевой. М.: Юрайт, 2020. 211 с.

11. Мамонтова С. В. Отбор персонала: виды и критерии / С.В. Мамонтова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Курск: Юго-Западный государственный университет. 2021. С. 140-143.

12. Маслова В. М. Инновационный подход к системе управления персоналом // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 3. С. 246–248.

13. Москалевич Г. Н. Понятие, сущность и значение профессиографии в системе отбора персонала // Журнал Работа и карьера. 2022. Т. 1. №1. С. 61-07.

14. Никонорова С. А. Регламентация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие / С. А. Никонорова, М. В. Рахова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. 99 с.

15. Официальный сайт ООО ТД «СЭР» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/4062662> (дата обращения: 22.07.2024).

16. Плахин А. Е. Оценка влияния информационных технологий на качество трудовой жизни населения России / А.Е. Плахин, М.А. Кочерьян // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 8. С. 267–271.

17. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 (ред. от 10.12.2016) «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73789/00737bae76cc5b4913b4eaf35b39060ca04b85be/(дата обращения – 01.07.2024 г.)

18. Постановление Правительства РФ от 30.03.2022 N 511 (ред. от 17.04.2024) «Об особенностях правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в 2022 - 2024 годах» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413689/(дата обращения – 01.07.2024 г.)

19. Правкина Ю. Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.

20. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 13.08.2009 N 588н «Об утверждении Порядка исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды времени (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92167/a47abe7162ac502a7d7e253908900038d89071f6/(дата обращения – 01.07.2024 г.)

21. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2021. 512 с. 13

22. Савельева Е. А. Регламентация и нормирование современных трудовых процессов: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2021. 383 с.

23. Савкин В. И. Теоретико-методологические вопросы в сфере качества трудовой жизни и социально-трудовых отношений в АПК / В.И. Савкин, И.Г. Паршутина, А.И. Солодовник // Вестник аграрной науки. 2022. № 1(94). С. 152–159.

24. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.07.2024 г.)

25. Фадейкина В. С. Подход к исследованию качества трудовой жизни в организации высшего образования / В. С. Фадейкина, С. В. Чайкина, М. С.

Цуканов // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2023. Т. 14. № 3. С. 57-61.

26. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 N 426-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/ (дата обращения – 01.07.2024 г.)

27. Филиппов С. Н. Показатели эффективности развития персонала // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 5 (53). С. 63-66.

28. Шарифов А. Организация и оценка условий труда на рабочем месте менеджера // Матрица научного познания. 2024. № 4-2. С. 399-401.

29. Шереги Ф. Э. Социология труда. Условия труда педагогов [Электронный ресурс] : монография / Ф. Э. Шереги, А. Л. Арефьев. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2020. 298 с.

30. Шуплецов А. Ф. О периодичности мониторинга и обновлении стратегических планов развития бизнеса компании / А.Ф. Шуплецов, М.В. Матвеева, К.О. Буров. // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 4. С. 14.

31. Щеколдин В. А. Регламентация и нормирование работ, выполняемых специалистами по труду на предприятиях. // В сб. материалов конференции «Наука XXI века: актуальные направления развития». 2020. № 1-1. С. 681-685.

32. Щеколдин В. А. Регламентация и нормирование труда специалистов по персоналу в организациях // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2021. № 1-2. С. 118-122.

33. Aghion, P., Bergeaud, A., Van Reenen, J. (2021). The impact of regulation on innovation National Bureau of Economic Research, 28381.

34. Pemartín, M., Rodríguez-Escudero, A.I. (2021). Is the formalization of NPD collaboration productive or counterproductive? Contingent effects of trust between partners. BRQ Business Research Quarterly, 24(1), 2–18.