

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001441
Гамзиной Натальи Викторовны

Научный руководитель:
ассистент Маслова Я. В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	6
1.1 Сущность трудовой деятельности.....	6
1.2. Этапы трудовой деятельности.....	14
1.3 Методы и показатели оценки эффективности трудовой деятельности.....	17
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	25
ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	25
ООО «Тутьчинка.RU»	25
2.2. Анализ системы управления персоналом.....	37
ООО «Тутьчинка.RU»	37
2.3. Анализ эффективности трудовой деятельности в	47
ООО «Тутьчинка.RU»	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU» И ОБОСНОВАНИЕ ИХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	55
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности трудовой деятельности в ООО «Тутьчинка.RU».....	55
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Залкадка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время в предпринимательской деятельности занято большое количество людей. От успешной деятельности организации зависит развитие конкурентоспособности всего предприятия. Вследствие этого, современным предприятиям необходимо разрабатывать новые стратегии и методы повышения эффективности трудовой деятельности.

Степень эффективности трудовой деятельности оказывает влияние на различные аспекты жизнедеятельности организации, такие как: результаты производственно-хозяйственной деятельности, динамику выполнения производственного плана и т.д.

Проводя анализ эффективности трудовой деятельности, можно обнаружить резервы повышения эффективности производства за счет таких показателей как: производительность труда, рациональное использование численности персонала в организации, рациональное использование рабочего времени.

Эффективность трудовой деятельности оказывает большое значение для увеличения объема производства и повышения эффективности организации. Так, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и рентабельного их использования зависит объем и своевременность выполнения производственного плана, высокоэффективность использования оборотных средств предприятия. Вследствие этого, формируется объем оказанных услуг или увеличение себестоимости перевозок, чистая прибыль предприятия и другие экономические показатели.

Эффективность деятельности организации находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, которые характеризуют эффективность использования основных элементов деятельности предприятия, в том числе и трудовой деятельности.

От эффективности трудовой деятельности зависит результат производственно-хозяйственной деятельности. Исследования в данной области проводятся постоянно из-за изменения экономических условий или появления новых, более эффективных методов производственного управления.

Степень научной разработанности темы. Общетеоретические аспекты эффективности трудовой деятельности нашли свое отражение в работах таких авторов, как В. Р. Веснин, И. Б. Дуракова, А. П. Егоршин, Л. В. Ивановская, А. Я. Кибанов, Т. В. Лукьянова, Ю. Г. Одегов, А. Г. Семёнов Л. В. Стрелкова.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Тульчинка.RU».

Предмет выпускной квалификационной работы – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие эффективность трудовой деятельности персонала организации.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности трудовой деятельности персонала ООО «Тульчинка.RU».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) изучить теоретические аспекты трудовой деятельности;
- 2) описать критерии оценки системы повышения эффективности трудовой деятельности персонала в организации;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику ООО «Тульчинка.RU»;
- 4) изучить систему управления персоналом в ООО «Тульчинка.RU»;
- 5) проанализировать систему повышения эффективности трудовой деятельности персонала в ООО «Тульчинка.RU»;
- 6) разработать мероприятия по совершенствованию системы повышения эффективности трудовой деятельности персонала в ООО «Тульчинка.RU»;

7) обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению эффективности трудовой деятельности персонала в ООО «Тульчинка.RU».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области повышения эффективности трудовой деятельности персонала на примере ООО «Тульчинка.RU».

2. Определены методы решения проблем в области повышения эффективности трудовой деятельности персонала на примере ООО «Тульчинка.RU».

3. Разработана система совершенствования повышения эффективности трудовой деятельности персонала на примере ООО «Тульчинка.RU».

Разработанная программа может применяться для совершенствования организации производства, а также повышения эффективности трудовой деятельности промышленных организаций.

Информационную базу исследования составляет учебная литература, научные статьи, статьи в профессиональных журналах, а также годовая отчетность ООО «Тульчинка.RU» за 2015 – 2017гг., плановые и первичные документы.

Основными **методами исследования** в выпускной квалификационной работе являются: метод сравнения и обобщения, анализ документов, расчетный метод, тестирование, метод опроса, а также количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Сущность трудовой деятельности

На результативность производственно-хозяйственной деятельности организации, темп выполнения производственного плана прямое воздействие оказывает трудовая деятельность.

Трудовая деятельность – это осознанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и направленная на преобразование окружающего мира для удовлетворения тех или иных потребностей личности или общества, в том числе производство тех или иных товаров или оказание услуг [28, с. 165].

Основу трудовой деятельности составляет простой процесс труда, который осуществляется трудящимся человеком – субъектом труда, по преобразованию предмета труда посредством средств труда и орудий труда в продукт труда.

Общая структура трудовой деятельности представлена на рис. 1.1.

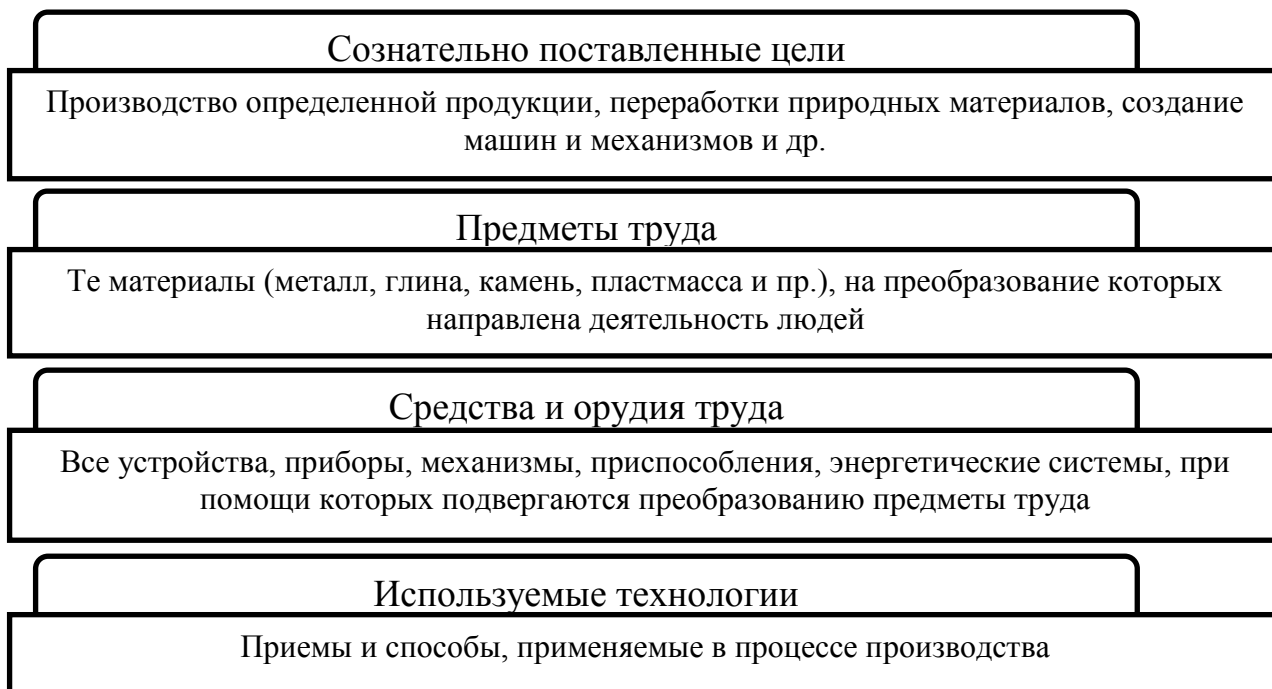


Рис. 1.1. Структура трудовой деятельности

Трудовая деятельность вне зависимости от способа, средств и результатов, имеет общие свойства, такие как:

- идентификация функционально-технологического набора трудовых операций;
- определение материально-технических условий и пространственно-временных рамок реализации продукции или услуг;
- диагностирование способа организационно-технической и экономической связи субъектов труда со средствами, условиями их сбыта;
- комплекс соответствующих качеств субъектов труда, которых отражаются в профессиональных, квалификационных и должностных характеристиках сотрудника;
- нормативно-алгоритмизированный способ организации производства, на основе которого формируется поведенческая матрица индивидов, вовлеченных в процесс производства [14].

Понятие трудовой деятельности включает в себя два взаимосвязанных основных параметра:

- 1) определение психофизиологического состояние работника организации, т. е. его возможность выполнять физическую и умственную активность, несмотря на различного рода препятствующие обстоятельства;
- 2) определение условий труда, в которых работник организации осуществляет выполнение своей трудовой деятельности.

Для трудовой деятельности присущи следующие задачи:

- создание материальных благ как средств жизнеобеспечения человека и общества в целом;
- оказание услуг различного целевого назначения;
- исследование и разработка научных идей, ценностей, а также их прикладных аналогов;
- сбор, интерпретирование, анализ, передача, а также накопление информации;

- развитие человека в двух аспектах: как работника и личности [21, с.125].

Трудовая деятельность реализуется непосредственно через процесс труда. Процесс труда представляет собой совокупность трудовых приемов и действий, осуществляемых работником в определенной последовательности при производстве материальных благ, оказанию услуг или выполнения иного вида деятельности.

Функции, которая выполняет трудовая деятельность, отображены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Функции трудовой деятельности

Функция	Описание
1	2
Социально-экономическая	Данная функция заключается в том, что субъект труда воздействует на ресурсы окружающей среды. Результатом данной деятельности является производство материальных благ.
Контролирующая	Данная функция отражается в создании сложной системы отношений между членами трудового коллектива. Данные отношения регламентируются нормами поведения, стандартами, санкциями. Также на процесс взаимоотношений в трудовом коллективе оказывает влияние трудовое законодательство, уставы, инструкции, локальные нормативные акты.
Социализирующая	Сущность данной функции состоит в совершенствовании поведения, норм и ценностей работников. Каждый отдельный сотрудник коллектива должен чувствовать себя полноценным участником деятельности организации.
Развивающая	Данная функция проявляется в том, что каждый работник способен получить опыт, на основании которого совершенствуются его профессиональные способности и навыки. Этому способствует творческая способность каждого индивида, которая развита в той или иной мере. В связи с этим, время от времени, происходит повышение требований к уровню знаний и умений членов трудового коллектива, целью которого является повышение результатов трудовой деятельности.
Продуктивная	Продуктивная функция сконцентрирована на реализации у сотрудников организации их творческих способностей, а также самовыражения. Результатом реализации данной функции является появление новых техник или технологий.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Стратификационная	Задача стратификационной функции, которая также входит в особенности трудовой деятельности, состоит в оценке потребителями результатов труда, а также в вознаграждении за проведенную работу. Это приводит к формированию определенной системы ценностей и созданию лестницы престижа профессий и стратификационной пирамиды.

Любая трудовая деятельность делится на элементы, отражающие разные направления развития организации. Таким образом, элементами трудовой деятельности являются:

1) организация труда – это упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе;

2) разделение труда – разделение процесса производства на ряд отдельных операций, этапов, выполняемых разными работниками;

3) кооперация труда – система производственных взаимосвязей между отдельными исполнителями и их группами, занятыми выполнением частичных, но взаимосвязанных между собой процессов труда. Процесс кооперирования труда содержит в себе такое понятие как специализация производства, т.е. выпуск конкретного вида продукции в конкретном подразделении, организации или отрасли.

4) оплата труда – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты;

5) обслуживание рабочих мест – это регламентация объема, сроков и методов выполнения вспомогательных работ по обеспечению рабочих мест всем необходимым;

6) норма времени – это количество рабочего времени, необходимого на выполнение какого-либо изделия или какой-либо работы. Данный показатель непостоянен. Следствием этого является то, что сотрудник может

выполнить работу сверх нормы за определенный временной промежуток [5, с. 63].

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использования зависит объем, качество и своевременность выполнения производственных задач, результативность использования оборудования, механизмов, которые непосредственно влияют на себестоимость продукции, прибыль организации и другие финансово-экономические показатели существования организации [46, с. 127].

Для выполнения работником своих трудовых обязанностей используются следующие элементы:

1) информация представляет собой предмет труда управленческого работника, который интерпретирует данные, поступившие на рабочее место, целью которых служит принятие экономически выгодного управленческого решения или получения новой информации;

2) технические средства управления – это средства, с помощью которых работник воздействует на информацию или данные. К техническим средствам относятся:

- вычислительная техника;
- организационная техника;
- административные здания и сооружения, которые способствуют эффективной работе управленческого персонала.

3) функции управления – это содержание процесса управленческого труда, обосновывающего, вырабатывающего, принимающего и реализующего управленческие решения;

4) методы организации управления – это средство влияния на управленческие коллективы и отдельных сотрудников предприятия, с целью координирования их деятельности в процессе обоснования, выработки и реализации управленческих решений;

5) организационная структура управления представляет собой состав управленческих подразделений и служб, их специализацию и

функциональные взаимосвязи (как горизонтальные, так и вертикальные), подчиненность и взаимодействие в процессе аргументации, выработки, принятия и реализации экономически выгодных управленческих решений;

6) технологии управления – совокупность приемов, способов, форм и методов осуществления рационального взаимодействия управленческих подразделений, высших руководителей с линейными с целью организации эффективной работы по обоснования, выработке и принятии управленческих решений;

7) управленческие решения – это продукт управленческого труда, стратегический акт целенаправленного воздействия на объект управления [49, с. 134].

Главными задачами анализа применения трудовых ресурсов и эффективности трудовой деятельности являются:

1) изучение, оценка количественного и качественного состава структуры работников организации;

2) анализ использования рабочего времени;

3) идентификация и изучение производительности труда и факторов, которые ее определяют;

4) оценка влияния использования труда работников на объем выпускаемой продукции;

5) рассмотрение влияния на производительность труда рабочих экстенсивных и интенсивных факторов;

6) выявление резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов и их трудовой деятельности [22, с. 49].

Основополагающие характеристики трудовой деятельности:

- производительность труда – показатель, характеризующий количество продукции или услуг, произведенной за единицу времени;

- эффективность труда – равенство материальных и трудовых затрат, с одной стороны, и достигнутых результатов – с другой стороны;

- уровень разделения труда – ранжирование специальных производственных функций между участниками в процессе труда.

Первостепенными источниками информации для анализа трудовых ресурсов и эффективности трудовой деятельности служат:

- сведения о численности, заработной плате и движении работников (форма П-4);
- трудовой договор и контракты;
- приказы (распоряжения) о приеме на работу или о прекращении трудового договора (унифицированная форма № Т-1 и Т-8);
- личная карточка работника (унифицированная форма № Т-2);
- приказ о предоставлении отпуска (унифицированная форма № Т-6);
- табель учета рабочего времени (унифицированная форма № Т-12 или Т-13);
- опросные листы, анкеты социологических исследований и другие [3, с. 269].

Трудовая деятельность обладает рядом качественных параметров. При организации трудового процесса стоит уделять внимание не только на экономические аспекты субъектов трудовых отношений, но и на такие особенности, как: психофизиологические, моральные, биологические, а также социальные особенности человеческого труда. В комплексе все эти параметры создают необходимость разработки и формирования научных основ организации как индивидуального, так и общественного труда, а также разработку общих правил, норм и стандартов трудовой деятельности.

Проведение анализа эффективности трудовой деятельности позволяет выявить резервы повышения эффективности производства за счет рационального использования численности рабочих и их рабочего времени. Это позволяет определить достаточно высокую степень как общественной, так и практической значимости исследуемого направления в анализе экономической деятельности организации [42, с. 98].

Первостепенной функцией управления персоналом в современной компании является проведение оценки эффективности труда персонала. Результаты оценки личного вклада сотрудника служат информационной базой для принятия экономически выгодных управленческих решений.

В настоящее время не существует единого системного подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность оценки трудового вклада каждого сотрудника и их эффективность заключается в том, что процесс труда персонала конкретно связан с процессом производства и его конечными финансовыми результатами, социальной деятельностью общества, а также с экономическим процветанием предприятия (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Концепции оценки эффективности трудовой деятельности

В настоящее время развитые организации все больше уделяют внимание, при оценке трудового вклада каждого сотрудника, нефинансовым показателям. Такая оценка может проводиться в форме разработки

индивидуальной сбалансированной системы показателей. В данной форме найдут отражение финансовые показатели, качество менеджмента, удовлетворенность потребителей и направление интеллектуального капитала. Однако, также возможен и менее формальный вариант. В таком случае, часть премии по итогам года выплачивается в зависимости от нефинансовых показателей, например качества выпускаемой продукции или расширения ее ассортимента [23, с. 522].

В процессе трудовой деятельности персонала его основными результатами могут быть: объем, состав и качество выпускаемой продукции, товаров или услуг, условия труда, безопасность работников и их заболеваемость, отношение к труду, уровень заработной платы, наличие и количество прогулов и потерь рабочего времени, число конфликтов и жалоб и т.д.

1.2. Этапы трудовой деятельности

Трудовая деятельность является основой деятельности человека, так как она занимает большую часть времени его сознательной жизни, а также служит источником его финансовой независимости. Также в рамках трудовой деятельности формируется ближайшее социальное окружение индивида, круг общения, хобби и увлечения.

Основными этапами трудовой деятельности являются: профессиональная оптация, профессиональная подготовка, профессиональная адаптация, достижение профессионального мастерства, а также профессиональная переподготовка (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Этапы трудовой деятельности

Профессиональная оптация – это формирование профессиональных измерений индивида на основе совокупности знаний о профессиях и избирательного отношения к одной из них.

Профессиональная оптация отражается переоценкой индивидом учебной деятельности, т. е. ее содержание изменяется от учебно-познавательной к учебно-профессиональной. Между тем на основе неизбежного столкновения желаемого будущего и реального настоящего изменяются ценностные ориентиры обучающегося. Они принимают характер кризиса учебно-познавательного направления [24, с. 159].

Следующим этапом трудовой деятельности является профессиональная подготовка. Она представляет собой этап, на котором происходит усвоение индивидом специализированных знаний, а также практическое применение умений и навыков, необходимых для реализации трудовой деятельности.

На этом этапе трудовой деятельности преобладает кризис профессионального выбора, который, в свою очередь, характерен для первого или последнего рода профессиональной подготовки. Одновременно, смена мотивации обучения на мотивацию трудовой деятельности допускает возможность уменьшения или сведения к минимуму данного кризиса. Усиливающаяся профессиональная направленность учебных дисциплин позволяет снизить степень неудовлетворенности будущей профессиональной деятельностью.

Профессиональная адаптация – это процесс вхождения человека в профессию и гармонизацию взаимодействий его с профессиональной средой и деятельностью [52, с. 341].

Данный этап трудовой деятельности характеризуется началом трудовой деятельности индивида. Важно отметить, что первые недели и месяцы работы иллюстрируются определенными трудностями в выполнении профессиональных обязанностей. Данный эффект связан с необходимостью проведения адаптационных мероприятий, которые позволяют работнику освоиться к новым для него условиям труда и трудовому коллективу.

Возникающие на этапе профессиональной адаптации кризисные явления имеют психологическую базу. Они связаны с несовпадением ожиданий с реальной трудовой жизнью, которые были сформированы у индивида. Стоит отметить, что при переходе индивида с одного места работы на другое, этап профессиональной адаптации происходит повторно. Из этого можно сделать вывод, что данный этап имеет циклический характер при смене рабочего места [12, с. 180].

Еще одним этапом трудовой деятельности, на котором происходит признание коллективом или окружающими результатов труда того или иного индивида, называется достижение профессионального мастерства. На данном этапе, как и на этапе профессиональной адаптации, возможно возникновение кризисных явлений, причиной которых являются психологические особенности индивида. Заключается это в том, что индивид может перестать ставить перед собой новые цели и задачи, ему трудно определить новые ориентиры совершенства.

Заключительным этапом трудовой деятельности является этап профессиональной переподготовки. Сущность данного этапа заключается в том, что индивид испытывает потребность в получении новых знаний, умений и навыков в рамках предыдущей или новой профессии. Также на данном этапе происходит формирование новых компетенций индивида.

В заключение стоит отметить, что для индивида, который только планирует начать трудовую деятельность, наиболее важным является этап профессиональной адаптации, т. е. профессиональное самоопределение. Профессиональное самоопределение – это не только решение о том, что будет служить источником существования молодого индивида, но также и предложение о способах его самореализации и жизненного самоутверждения, как в трудовой деятельности, так и в обществе.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности трудовой деятельности

Эффективность труда – это результативность трудовой деятельности персонала, выражаемая в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах труда [26, с. 813].

Главным различием экономической эффективности труда и производства является то, что экономическая эффективность производства измеряется отношением результата к затратам всего труда – живого и осуществленного, а экономическая эффективность труда определяется соотношением полученного результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности людей: в сфере материального производства, в непромышленных отраслях, в личном подсобном и домашнем хозяйстве.

Анализ и оценка трудовой деятельности персонала организации – это процесс определения личного вклада работника или группы работников в процесс достижения целей предприятия, которые позволяют обеспечить получение информации, для принятия эффективных управленческих решений и проведения комплекса мероприятий по оптимизации функционирования трудового коллектива организации в целом [30, с. 136].

Важной составляющей при анализе трудовой деятельности организации является анализ трудовых ресурсов и их эффективного использования. Стоит отметить, что при этом необходимо различать эффективное использование рабочего времени и самих работников.

Проведение анализа использования рабочего времени служит основой аналитической работы в организации. В процессе анализа необходимо проверить обоснованность производственных зданий и сооружений, проанализировать уровень их выполнения, выявить потери рабочего времени, а также установить причины их возникновения и найти пути их минимизации и устранения в целом.

Анализ использования рабочего времени базируется на основе баланса рабочего времени. В зависимости от поставленной цели и точности

изменения резервов повышения трудовой деятельности, используются разные значения фонда рабочего времени: календарный, явочный, номинальный и эффективный (максимально возможный).

Основными источниками информации для анализа использования рабочего времени служит статистическая отчетность компании. Это сведения о численности и заработной плате работников, сведения о движении работников, данные об использовании рабочего времени и т.д. Также для анализа используется управленческая отчетность, т. е. данные внутренней отчетности, разрабатываемые и утверждаемые высшим аппаратом управления [6, с. 44].

Ключевой составляющей анализа является выявление причин возникновения потерь рабочего времени. Классификация потерь рабочего времени разделяет причины потерь рабочего времени на резервообразующие и не резервообразующие (таблица 1.2). Важной составляющей такой работы является учет рабочего времени в организации.

Таблица 1.2

Классификация потерь рабочего времени

Целоместные невыходы на работу		Внутрисменные перерывы и потери рабочего времени	
Не резервообразующие	Резервообразующие	Не резервообразующие	Резервообразующие
Праздничные и выходные дни	Неявки по болезни и с разрешения администрации	Сокращенный рабочий день подростков	Простои
Очередные отпуска	Неявки с связи с выполнением государственных обязанностей	Перерывы женщинам для кормления детей	Потери, вызванные нарушением трудовой дисциплины
Дополнительные отпуска (учащихся, студентов, по беременности)	Неявки вследствие нарушений уголовного права	Неполный рабочий день по согласованию с администрацией	Потери, временные в связи с микротравмами
Дополнительные неоплаченные отпуска	Прогулы	Неполная рабочая неделя по согласованию с администрацией	Преждевременное окончание работы по согласованию с администрацией

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что причины возникновения потерь рабочего времени могут быть следующими:

- по инициативе работника;
- в связи с законодательством РФ;
- по согласованию с администрацией организации.

На основании данных организации проводится использование календарного времени по отчету текущего периода с аналогичными данными за предыдущий период.

При анализе потерь рабочего времени каждый вид должен быть подробно оценен. Однако большее внимание стоит уделить тому виду потерь, который непосредственно зависит от организации. Снижение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является наиболее эффективным резервом повышения эффективности трудовой деятельности, которые не требуют дополнительных финансовых вложений и позволяет в кратчайшие сроки решить поставленную задачу [40, с. 321].

Потери рабочего времени не всегда влекут за собой снижение объема производства, так как они могут быть компенсированы за счет повышения интенсивности труда работников организации. Из этого можно сделать вывод, что при анализе эффективности трудовой деятельности важное значение придается анализу показателей производительности труда.

Одним из качественных показателей эффективности трудовой деятельности в организации является производительность труда. Показатель производительности труда определяется отношением объема производства, продаж, а также оказанных услуг к затратам рабочего времени.

Уровень производительности труда оказывает влияние на следующие показатели:

- 1) темп развития промышленного производства;
- 2) уровень заработной платы и доходы организации;
- 3) размеры снижения себестоимости выпускаемой продукции.

Повышение производительности труда путем механизации и автоматизации производства, применения новой техники и технологии практически не имеет границ. Из этого следует, что целью анализа производительности труда служит выявление потенциальных возможностей дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда или более рационального использования работников и рабочего времени [45, с. 450].

Главными задачами при изучении производительности труда на предприятиях являются:

- анализ изменения уровня производительности труда в динамике;
- изучение факторов роста производительности труда и выявление резервов ее дальнейшего развития;
- анализ взаимозависимости производительности труда с другими экономическими показателями, которые помогают отразить результат работы предприятия.

Изменения в показателе производительности труда не всегда интерпретируются одинаково. Для того чтобы добиться повышения качества производства, надежности и конкурентоспособности товара зачастую требуются дополнительные затраты средств труда. Именно из-за данного аспекта взаимосвязь производительности труда, качества товаров и услуг, себестоимости, объема продаж и прибыли, должна находиться в центре внимания аналитиков [35, с. 72].

В зависимости от цели экономического анализа в организации выделяют показатели годовой, месячной и часовой производительности труда.

Часовая производительность труда – это производительность труда за время чистой работы в течение рабочего дня, без учета влияния внутрисменных простоев. Производительность труда, которая рассчитывается на 1 человеко-день, базируется от внутренних простоев и

потерь рабочего времени, оказывающие влияние на длительность и эффективность работы в течение дня [20, с. 10].

На месячную и годовую производительность труда оказывает воздействие уже комплекс факторов. Например, степень использования рабочего времени в течение месяца или года, невыходы на работу по различным причинам (болезнь, отпуск и т.д.). При анализе эффективности трудовой деятельности необходимо, в первую очередь, определить коэффициент выработки продукции на одного работника и ее динамику за год в действующих и сопоставимых ценах.

Немаловажное значение при анализе эффективности трудовой деятельности имеет количество работников на предприятии. Количество людей, работающих в конкретный момент времени, оценивается 3 показателями:

- 1) списочной численностью;
- 2) явочной численностью;
- 3) числом фактических работников.

Важным элементом при осуществлении анализа эффективности трудовой деятельности организации служит изучение движения рабочей силы (показатель текучести кадров). При изучении показателя текучести кадров в организации необходимо обратить внимание на то, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Для минимизации данного фактора необходимо:

- изучить основные причины текучести кадров;
- проанализировать динамику состава увольнений: индивидуальное или коллективное;
- изучить частоту смены служебного положения;
- проанализировать число переводов на другие должности;
- провести анализ истечения сроков трудовых договоров;
- проанализировать частоту ухода сотрудников на пенсию [39, с. 264].

Таким образом, основные показатели, которые непосредственно оказывают влияние на эффективность трудовой деятельности организации, отображены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Взаимозависимость показателей функционирования организации и эффективности трудовой деятельности

Показатель	Формула	Обозначение	Значение
1	2	3	4
Производительность труда на одного работника	$П = \frac{Q}{Ч \times К}$	П – производительность труда на одного работника; Q – объем выпущенной продукции; Ч – среднесписочная численность сотрудников; К – количество рабочих дней в месяц (ср. значение).	Производительность труда на одного работника характеризуется как один из базовых показателей, отражающих реальную результативность функционирования персонала компании.
Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии	$K_y = 1 - \frac{Ч_{сж}}{Ч_{cp}}$	К _у – коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии; Ч _{сж} – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию; Ч _{ср} – среднесписочная численность работников на предприятии.	Коэффициент удовлетворенности работников работой позволяет выделить приоритетные направления в развитии и улучшении взаимоотношений с работниками.
Коэффициент текучести кадров	$K_{mk} = \frac{Ч_y}{Ч_{cp}} * 100$	Тп – коэффициент текучести кадров; Ч _у – число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК; Ч _{ср} – среднесписочная численность сотрудников.	Коэффициент текучести кадров позволяет выявить недостатки руководителей и зависит от адаптации сотрудников

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
Показатель абсентеизма	$K_{abc} = \frac{H}{T}$	K_{abc} – коэффициент абсентеизма; H – количество дней неявки; T – общее количество рабочих дней.	Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте.
Показатель рентабельности персонала	$P_n = \frac{\Pi}{Ч_{cc}}$	P_n – показатель рентабельности персонала; Π – прибыль от реализации; $Ч_{cc}$ – среднесписочная численность.	Показатель рентабельности персонала отражает, окупаемость затрат на персонал.

Из таблицы видно, что эффективность трудовой деятельности зависит и оказывает влияние на различные сферы функционирования организации.

Выводы. Для принятия управленческих решений по эффективному использованию трудовых ресурсов, необходимо проводить анализ осуществления трудовой деятельности и использовать рекомендации, которые были предложены на основе анализа.

Основными способами повышения эффективности трудовой деятельности в организации являются:

- увеличение объема производства и реализации продукции;
- внедрение новой техники и использование новых технологий;
- введение инноваций и модернизация производства;
- улучшение качества выпускаемой продукции;
- сокращение простоев рабочего времени;
- повышение производительности труда работников;
- эффективная организация системы морального и материального стимулирования работников;
- повышение квалификационного уровня работников;
- равномерная и ритмичная работа организации.

Проведение систематического и всестороннего анализа эффективности деятельности организации позволяет:

1) качественно, профессионально и в кратчайшие сроки оценивать результативность хозяйственной деятельности как организации в целом, так и его структурных подразделений;

2) точно и своевременно обнаруживать и учитывать факторы, которые оказывают влияние на получаемую прибыль как по конкретным видам производимых товаров или предоставляемых услуг, так и по всему производству в целом;

3) находить пути решения на имеющиеся проблемы в организации и возможность получения прибыли как в ближайшее время, так и в отдаленной перспективе.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тутьчинка.RU»

Общество с ограниченной ответственностью «Тутьчинка.RU» - один из крупнейших производителей спредов и сливочного масла на территории России. Продукция под торговой маркой «Тутьчинка» производится на лучшем в отрасли заводе, расположенном в Белгородской области.

История «Тутьчинки» начинается с далекого 1927 года, когда в Украине власти города Тутьчин решили открыть маслодельный завод. Строительство было решено начать недалеко от речки Тутьчинка. В первые годы завод работал лишь 7-8 месяцев в год, с количеством работающих до 20 человек.

На российском рынке продукция под торговой маркой «Тутьчинка.RU» (сливочное масло, спреды и сухое молоко) впервые появилась в 1997 году. За 10 лет российский потребитель успел оценить ее по достоинству.

ООО «Тутьчинка.RU» действует на основании Устава (Приложение 1).

12 октября 2006 года на базе ОАО «Красногвардейский молочный завод» было создано Общество с ограниченной ответственностью «Тутьчинка.RU» с основным видом деятельности - производством спредов. Для завода тут же было приобретено новейшее технологическое оборудование.

ООО «Тутьчинка.RU» - первое предприятие в России, использующее одновременно систему менеджмента качества (ISO 9001:2008), систему менеджмента безопасности пищевых продуктов (ISO 22000:2005), систему экологического менеджмента (ISO 14001:2004) и систему управления охраной здоровья и безопасностью труда (OHSAS 18001:2007).

В 2009 году предприятие внедрило Интегрированную систему менеджмента качества на базе стандартов ISO (9001 + 14001 + 22001), а в апреле 2010 года была сертифицирована в соответствии международного стандарта OHSAS 18001. Таким образом, «Тульчинка.RU» стала первым молокоперерабатывающим предприятием в России, получившим весь «набор» сертификатов менеджмента системы качества, безопасности и экологического менеджмента.

В сентябре 2009 года «Тульчинка» стала обладателем Европейской Премии Качества (EFQM) - самой престижной европейской награды за достижение совершенства в бизнесе. Из российских компаний только «Тульчинка.RU» стала лауреатом конкурса и была награждена сертификатом превосходного европейского качества «5 звезд» [41].

В настоящее время дилерская сеть по продаже масложировой продукции завода активно развивается и сегодня продукция под торговой маркой «Тульчинка» широко представлена в регионах России, Узбекистане, Таджикистане, Киргизии, Азербайджане, Казахстане, Туркмении, Иране, Афганистане, Пакистане, странах СНГ и дальнего зарубежья.

На сегодняшний день завод «Тульчинка.RU», расположенный в Красногвардейском районе Белгородской области, выпускает сливочное масло ГОСТ, спреды, смеси топленые под торговой маркой «Тульчинка».

Основным локальным нормативным актом, регулирующим деятельность персонала и руководства ООО «Тульчинка.RU» является Правила Внутреннего трудового распорядка (Приложение 2). Данный документ состоит из следующий пунктов:

- 1) общие положения;
- 2) порядок приема работников;
- 3) порядок перевода работников;
- 4) порядок увольнения работников;
- 5) основные права и обязанности Работодателя;
- 6) основные права и обязанности работников;

- 7) рабочее время;
- 8) время отдыха;
- 9) оплата труда;
- 10) поощрения за труд;
- 11) ответственность сторон;
- 12) заключительные положения.

На предприятии ООО «Тульчинка.RU» действует линейно-функциональная структура управления, так как в ней присутствуют линейные руководители (начальник производственного подразделения, старший мастер) и функциональные звенья (юрист, менеджер по охране труда, секретарь руководителя) (Приложение 3). Все подразделения предприятия функционально взаимосвязаны. Также данная система является иерархичной и ступенчатой.

При данном типе организационной структуры предприятия линейному руководителю, который непосредственно подчиняется директору, в разработке конкретных вопросов и подготовке решений, программ и различных планов помогает специальный аппарат управления, который состоит из функциональных подразделений (отделов).

Система управления организацией имеет 4 уровня управления. Первый уровень управления занимает Генеральный директор. Вторым уровнем управления занимается Управляющий директор. Третий уровень управления предприятием принадлежит Финансовому директору, Заместителю директора по производству, Главному инженеру и Заместителю директора по общим вопросам. Последний уровень управления занимают начальники отделов и подразделений.

Руководство текущей деятельностью ООО «Тульчинка.RU» осуществляется Генеральным директором. В случаях, если Генеральный директор не может осуществлять свои обязанности, то его обязанности выполняет Управляющий директор.

При существующей структуре управления Генеральному и Управляющему директорам непосредственно подчиняются:

- финансовый директор;
- начальник производства;
- технический директор;
- директор по правовым вопросам;
- директор по логистике;
- служба качества;
- директор по персоналу;
- директор по развитию
- директор по закупкам и т.д.

На предприятии роль лидерства является ведущей, как на уровне первого руководителя, так и на уровне руководителей высшего и среднего звена. Одной из важных сторон деятельности руководства является максимальное привлечение персонала к участию в процессах разработки и реализации планов, взаимообогащения и приумножения системы ценностей.

Высший уровень организационной структуры управления на предприятии ООО «Тулчинка.RU» занимают руководители, к которым относятся: Генеральный директор, Управляющий директор, финансовый директор, начальник производства, главный инженер и заместитель директора по общим вопросам. Их главная функция – это стратегическое планирование и анализ. Они наделены максимальными полномочиями и наибольшей ответственностью. Также к их функциям относятся:

- аудит, диагностика и оптимизация финансовых процессов;
- оперативная подготовка решений по управлению производством и обязательствами предприятия, затратами и прибылью, производительностью и эффективностью;
- выявление тенденций развития финансовых процессов;
- обеспечение безопасности и т. д.

На предприятии ООО «Тутьчинка.RU» на каждого руководителя приходится не более 10 работников. Следовательно, уровень управляемости на предприятии находится в пределах нормы управляемости.

Средний уровень занимают специалисты среднего звена, к которым относятся: главный энергетик, начальник участка, главный бухгалтер, отдел кадров, отдел систем менеджмента, юридический отдел, отдел охраны труда и т.д. Их основная роль сводится к координации и соблюдению установленных процедур по обеспечению показателей производственно-хозяйственной деятельности.

Низший уровень занимает персонал, трудовые функции которого строго регламентированы. К ним относятся технический персонал и рабочие, которые непосредственно заняты производством. Они обязаны четко исполнять нормы и правила, соблюдать должностные инструкции.

Для оценки деятельности организации не обходимо провести анализ основных экономических показателей. Данные показатели деятельности предприятия ООО «Тутьчинка.RU» за 2015 - 2017 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели ООО «Тутьчинка.RU» за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017г. к 2015г.	
				абсолютное (+,-)	относительное (+,-) %
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	1 777 792	1 698 094	1 841 303	63 511	103,6
Среднегодовая стоимость ОФ, тыс. руб.	100 771	111 315	215 399	114 628	213,8
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	1 606 084	1 516 986	1 674 200	68 116	104,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	171 708	181 108	167 043	- 4 665	97,3

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	28 505	32 298	34 479	5 974	121
Управленческие расходы, тыс. руб.	23 961	41 559	53 643	29 682	223,9
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	119 242	107 251	78 921	- 40 321	66,2
Прочие доходы, тыс. руб.	293 709	279 788	309 054	15 345	105,2
Прочие расходы, тыс. руб.	319 581	275 006	311 527	- 8 054	97,5
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	16 293	169 75	8 154	- 8 139	50,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	56 702	62 928	28 886	- 27 816	51
Уровень рентабельности основной деятельности, %	7,4	7	4,7	на - 2,7 п.п.	X
Уровень рентабельности в целом, %	3	3,5	1,5	- 1,5 п.п.	X

Проанализировав основные экономические показатели деятельности предприятия можно сделать следующие выводы:

- выручка в 2016 году уменьшается по сравнению с 2015 годом на 4,7%. Однако в 2017 году данный показатель увеличивается на 7,8% по сравнению с 2016 годом. Это говорит об увеличении объемов реализованной продукции, а также о том, что продукция предприятия пользуется большим спросом; Увеличение выручки в 2017 году было вызвано расширением рынков сбыта и ростом объемов услуг, а также ростом цена на реализуемую продукцию;
- себестоимость реализованной продукции также увеличивается в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 9,4%. Относительное отклонение за исследуемый период составляет 104,2%. Это говорит об увеличении

расходов, связанных с производством (материальные затраты, расходы на оплату труда, амортизация);

- не смотря на увеличение себестоимости, в анализируемом периоде прибыль от продаж предприятия ООО «Тутьчинка.RU» уменьшилась, в 2017 году на 35,9% по сравнению с 2016 годом, относительное отклонение составляет 66,2%. Это обусловлено увеличением роста цен на реализуемую продукцию;

- коммерческие расходы за период с 2015г. по 2017г. увеличились на 21%, что составило 5 974 тыс. руб.;

- управленческие расходы за исследуемый период увеличились. Так, в 2017 – на 22,5% по сравнению с 2016 годом. Относительное отклонение составляет 223,9%. Это связано с увеличением затрат на оборудование и ремонтом производственных помещений организации;

- чистая прибыль, являющаяся абсолютным финансовым результатом деятельности ООО «Тутьчинка.RU», за анализируемый период с 2015 года по 2017 год имеет скачкообразную кривую. Так, в 2016 году она увеличилась на 9,9% по сравнению с 2015 годом. Но в 2017 году она уменьшилась на 96,2% по сравнению с 2015 годом. Данный показатель имеет отрицательную динамику вследствие снижения объема производства;

- уровень рентабельности основной деятельности снижается за исследуемый период на 2,7 процентных пункта. Это свидетельствует о снижении доходов организации.

Для характеристики специализации производства организации необходимо рассмотреть структуру товарной продукции за 2015-2017гг. Данные представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Структура товарной продукции ООО «Тулечинка.RU» за 2015 - 2017гг.

Наименование продукции	2015г.		2016 г.		2017г.		В сред. за 2015-2017 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Масло сливочное	6 069	5	7 157	6	6 437	6	6 555	5
Масло растительно-сливочное	14 565	12	13 116	11	13 942	13	13 874	12
Спред растительно-жировой	58 266	48	56 043	47	48 262	45	54 190	47
Спред растительно-сливочный	27 918	23	27 425	23	23 595	22	26 312	23
Смеси топленые	14 565	12	15 501	13	15 015	14	15 027	13
Итого	121 383	100	119 242	100	107 251	100	115 958	100

Проанализировав структуру товарной продукции можно сделать вывод, что 47% от общего объема производства занимает спред растительно-жировой. Далее идет спред растительно-сливочный и его доля составляет 23%. Почти одинаковое процентное соотношение имеют масло растительно-сливочное и смеси топленые - 12 и 13% соответственно. Наименьший объем в выпуске занимает масло сливочное - 5%.

Уровень специализации производства рассчитаем по формуле:

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где Y_i – удельный вес i -го вида продукции в структуре выручки, %;

n – порядковый номер i -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

$$K_c = \frac{100}{47(2*1-1) + 23(2*2-1) + 15(2*3-1) + 12(2*4-1) + 5(2*5-1)} = 0,3$$

Если коэффициент специализации (K_c):

- менее 0,2 – слабая степень специализации;
- 0,2-0,4 – средняя степень специализации;
- 0,4-0,6 – высокая степень специализации;

- свыше 0,6 – углубленная степень специализации.

Следовательно, на предприятии ООО «Гульчинка.RU» действует средняя степень специализации производства.

Далее рассмотрим объем основных производственных средств, их динамику и структуру (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов
ООО «Гульчинка.RU»

Виды основных фондов	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста, 2017г. к 2015г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Здания, сооружения и передаточные устройства	69 633	44,7	66 928	42	67 652	36,8	97,2
Машины и оборудование	58 552	38	67 538	42,2	90 108	49	153,9
Транспортные средства	20 924	13,4	20 800	13	21 295	11,6	101,8
Производственный и хозяйственный инвентарь	2 682	1,7	1 038	0,6	1 038	0,6	38,7
Многолетние насаждения	225	0,1	225	0,1	225	0,1	100
Земельные участки и объекты природопользования	3 391	2	3 391	2	3 391	1,8	100
Другие виды основных средств	197	0,1	197	0,1	197	0,1	100
Итого	155 604	100	160 117	100	183 906	100	118,2

Из таблицы видно, что сумма средств на здания, сооружения и передаточные устройства за исследуемый период уменьшилась на 2,8%. Сумма средств на машины и оборудование увеличилась на 53,91%. Сумма средств на транспортные средства увеличилась на 1,8%. Сумма средств на производственный и хозяйственный инвентарь также уменьшилась на 61,3%. Однако сумма средств на земельные участки и объекты природопользования осталась неизменной за исследуемый период. Сумма средств, выделяемая на многолетние насаждения и другие виды основных средств, остается неизменной на протяжении 2015-2017гг.

При анализе деятельности предприятия необходимо учитывать, что финансовое состояние предприятия, его устойчивость во многом зависят от оптимальной структуры источников капитала (соотношения собственных и

заемных средств) и структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия.

Поэтому необходимо проанализировать структуру источников формирования капитала предприятия и оценить степень финансовой устойчивости и финансового риска (таблица 2.4).

1. Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент срочной ликвидности} = \frac{(\text{Ден. средства} + \text{Краткоср. фин. вложения} + \text{Краткоср. дебиторс. задолженность})}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (2.2)$$

Коэфф. срочной ликвидности (2015г.) = (410 382 + 36 219) / (136 535 + 200 987) = 1,3.

Коэфф. срочной ликвидности (2016г.) = (387 824 + 48 100) / (32 154 + 216 265) = 1,8.

Коэфф. срочной ликвидности (2017г.) = (381 439 + 84 504) / (42 276 + 248 441) = 1,6.

2. Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (2.3)$$

Коэфф. текущей ликвидности (2015г.) = 552 985 / (136 535 + 200 987) = 1,6

Коэфф. текущей ликвидности (2016г.) = 594 287 / (32 154 + 216 265) = 2,4

Коэфф. текущей ликвидности (2017г.) = 636 742 / (42 276 + 248 441) = 2,2

3. Коэффициент финансовой независимости рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент финансовой независимости} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{резервы}}{\text{Суммарные активы}} \quad (2.4)$$

Коэфф. фин. независимости (2015г.) = 261 583 / 653 803 = 0,4

Коэфф. фин. независимости (2016г.) = 278 445 / 718 146 = 0,4

Коэфф. фин. независимости (2017г.) = 307 331 / 971 405 = 0,3

4. Коэффициент финансовой зависимости рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент финансовой зависимости} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Активы}} \quad (2.5)$$

Коэфф. фин. зависимости (2015г.) = (50 013 + 342 207 – 4 685) / 653 803 = 0,6

Коэфф. фин. зависимости (2016г.) = (185 007 + 254 739 – 6 320) / 718 146 = 0,6

Коэфф. фин. зависимости (2017г.) = (366 015 + 298 059 – 7 342) / 971 405 = 0,7

5. Коэффициент финансового риска рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент финансового риска} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} \quad (2.6)$$

Коэфф. фин. риска (2015г.) = (50 013 + 342 207) / 261 583 = 1,5

Коэфф. фин. риска (2016г.) = (185 007 + 254 739) / 278 400 = 1,6

Коэфф. фин. риска (2017г.) = (366 015 + 298 059) / 307 331 = 2,2

Таблица 2.4

Анализ финансового состояния организации

Наименование показателей	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Показатели платежеспособности:				
1. Коэффициент срочной ликвидности	>0,8	1,3	1,8	1,6
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,5 – 2,5	1,6	2,4	2,2
Показатели финансовой устойчивости:				
1. Коэффициент финансовой независимости	0,6 – 0,7	0,4	0,4	0,3
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,6 – 0,7	0,6	0,6	0,7
3. Коэффициент финансового риска	1 – 1,5	1,5	1,6	2,2

Из таблицы видно, что:

1) коэффициент срочной ликвидности увеличивается (с 1,3 до 1,6), а значит, что организация может покрыть всю текущую задолженность;

2) коэффициент текущей ликвидности также увеличивается – с 1,6 до 2,2. Это значит, что организация может погасить краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов;

3) коэффициент финансовой независимости уменьшается (с 0,4 до 0,3) за исследуемый период;

4) коэффициент финансовой зависимости увеличивается (с 0,6 до 0,7) за исследуемый период;

5) коэффициент финансового риска увеличивается за исследуемый период (с 1,5 до 2,2).

Коэффициент абсолютной срочной ликвидности превышает нормативное (1,6 в 2017г.) значение, что означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности покроют текущие долги организации.

Коэффициент финансовой независимости за исследуемый период ниже норматива (0,3 в 2017г.), это означает, что организация зависима от внешних кредиторов. Это подтверждает факт наличия больших активов по статьям кредиторской задолженности.

Анализ коэффициента финансовой независимости отражает степень зависимости компании от внешних заимствований. В исследуемом предприятии данный показатель имеет нормативное значение.

Коэффициент финансового левериджа (риска) превышает нормативное значение, это означает, что организация ООО «Тутьчинка.RU» имеет недостаточно устойчивое финансовое положение и сильно зависима от заемных средств.

Проанализировав финансовую деятельность организации можно сделать вывод, что предприятие ООО «Тутьчинка.RU» стабильно закрепилось на рынке, имеет тенденцию к росту показателей. Однако необходимо выделить такую проблему, как снижение чистой прибыли

предприятия. Также коэффициент финансового левеиджа (риска) превышает оптимальное значение.

2.2. Анализ системы управления персоналом

ООО «Тутьчинка.RU»

Проведем анализ нормативно-правовой базы по управлению персоналом в ООО «Тутьчинка.RU» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ сильных и слабых сторон нормативно-правовой базы по управлению персоналом в ООО «Тутьчинка.RU»

Подсистема управления персоналом	Регламентирующие документы	Сильные стороны	Слабые стороны
Отбор и найм персонала	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала	- отрегулированная система подбора и найма персонала;	- отсутствие инновационных методик подбора и отбора персонала;
Развитие персонала	Положение по аттестации ИТР График повышения квалификации персонала	- высокий уровень квалификации персонала; - формирование высокого уровня лояльности персонала к организации;	- жесткие критерии аттестации персонала; - недобросовестное отношение сотрудников к обучению;
Мотивация и стимулирование персонала	Положение о премировании персонала	- отлаженная система морального и материального стимулирования персонала организации;	- финансовые затраты на премирование работников;

Также был проведен анализ эффективности трудовых ресурсов организации. Для анализа использовались данные таблицы 2.1. Результаты анализа представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ использования трудовых ресурсов организации

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017г. к 2015г.	
				абсолютное (+,-)	относительное (+,-), %
Выручка от продажи, тыс. руб.	1 777 792	1 698 094	1 841 303	63 511	103,6
Прибыль от продажи, тыс. руб.	119 242	107 251	78 921	-40 321	66,2
Общая численность персонала, чел.	372	369	348	-24	0,94
Фонд заработной платы, тыс. руб.	4 674	5 821	5 583	909	119,4
Среднегодовая заработная плата на 1 работника, тыс. руб.	12,6	15,7	16	3,4	127
Выручка от продажи в расчете на 1 работника, тыс. руб.	4 779	4 601,8	5 291	512	110,7
Прибыль от продажи в расчете на 1 работника, тыс. руб.	320,5	290,7	227	-93,5	70,8

Проанализировав таблицу, можно сделать следующий вывод:

- 1) общая численность персонала за исследуемый период уменьшилась на 30 человек, вследствие, сокращения штатов и оптимизации производства;
- 2) фонд заработной платы на протяжении исследуемого периода имеет тенденцию к увеличению. Так, по сравнению с 2015 годом данный показатель в 2017 году увеличился на 16,3%. Это связано с увеличением оплаты труда персонала;
- 3) среднегодовая заработная плата на 1 работника также имеет положительную динамику. Это связано с увеличением фонда оплаты труда и снижением численности персонала организации. Так, в 2017 году данный показатель равен 16 тыс. руб.;
- 4) выручка от продажи в расчете на 1 работника за 2015 - 2017 года имеет скачкообразную динамику. Это связано с изменением общей

численности работников организации, а также выручки от продажи. Так, в 2017 году данный показатель составлял 5 291 тыс. руб.;

5) прибыль от продажи в расчете на 1 работника имеет тенденцию к снижению. Это связано со снижением прибыли от продажи вследствие слабой эффективности производства. Так, за исследуемый период данный показатель сократился на 29,2%.

Проведем анализ численности работников предприятия ООО «Тульчинка.RU» за 2015-2017 гг. по категориям: рабочие, руководители и специалисты, а также анализ качественного состава работников по уровню образования, полу, возрасту, стажу работы. Данные для анализа численности работников по категориям: рабочие, руководители и специалисты предоставлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ численности персонала за 2015 - 2017гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел			Темп роста, % 2017г. к 2015г.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Персонал, всего в том числе:	372	369	348	93,5
1.Руководители	40	40	36	90
2. Специалисты	73	72	75	102,7
3. Рабочие	259	257	237	91,5
Прибыло работников	6	3	12	200
Убыло работников	12	30	15	125

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что за исследуемый период темп роста персонала составляет 93,5%. Для руководителей данный показатель составляет 90%. Для специалистов – 102,7%. Темп роста для рабочих составляет 91,5%.

Проведем анализ качественного состава работников по уровню образования, полу, возрасту, стажу работы работников предприятия ООО «Тульчинка.RU» за 2015-2017 гг.

Проанализируем распределение персонала по возрасту, данные предоставлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту за 2015 - 2017 гг.

Группы работников по возрасту, лет	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
До 20	-	1	3	-
20 – 30	18	19	20	111,1
30 – 40	181	175	172	95
40 – 50	160	159	141	88,1
50 – 60	13	12	11	84,6
Свыше 60	-	3	1	-
Итого	372	369	348	93,5

Проанализировав таблице можно сделать следующие выводы:

- в 2015 году наибольшее количество работников были в возрасте от 30 до 40 лет – 181 человек, затем следовали работники в возрасте 40-50 лет – 160 человек. Наименьшее значение имели работники в возрасте от 50 до 60 лет – 13 человек. Работников в возрасте до 20 лет и свыше 60 на предприятии не было;
- в 2016 году категория работников в возрасте от 30 до 40 лет составляла 175 человек, в возрасте от 40 до 50 лет – 159 человек. Также в 2015 году был 1 работник в возрасте до 20 лет и 3 работника в возрасте свыше 60 лет;
- в 2017 году наибольшее количество работников было в возрасте от 30 до 40 лет – 172 человека, в возрасте от 40 до 50 лет – 141. Число работников в возрасте до 20 лет составляло 3 человека, а работников в возрасте свыше 60 лет – 1 человек.

Рассмотрим распределение персонала по половой принадлежности. Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по полу в 2015 - 2017 гг.

	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
Женщины	176	177	163	92,6
Мужчины	196	192	185	80,6
Итого	372	369	348	93,5

Из таблицы видно, что на протяжении исследуемого периода на предприятии ООО «Тульчинка.RU» мужчин больше, чем женщин. Так в 2015 году доля мужчин составляла 196 человек, а женщин – 176. В 2016 году мужчин было 192 человека, а женщин соответственно 177. В 2017 году доля мужчин также преобладала над долей женщин – 185 на 163.

Далее необходимо проанализировать численность персонала по трудовому стажу, данные для анализа представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 - 2017 гг.

Группы работников по стажу, лет	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
До 5	25	20	15	60
От 5 до 10	113	93	72	63,7
От 10 до 15	122	136	142	116,4
От 15 до 20	99	105	102	103
Свыше 20	11	14	15	136,4
Свыше 30	2	4	2	100
Итого	372	369	348	93,5

Из таблицы видно, что в 2015 году наибольшее количество работников было со стажем работы от 10 до 15 лет и составляло 122 человека. Работников со стажем работы от 5 до 10 лет было 113 человек. Наименьшее количество работников было со стажем работы свыше 30 лет – 2 работника.

В 2016 году наблюдалось следующее: работников со стажем работы от 10 до 15 лет было больше всего – 136 человек; работников со стажем работы от 15 до 20 лет – 105 человек; работников со стажем работы до 5 лет уменьшилось по сравнению с 2015 годом на 66,6%.

В 2017 году наибольшее количество работников было со стажем работы от 10 до 15 лет – 142 человека. Работников со стажем работы от 5 до 10 лет было 72 человека. Наименьшее количество работников было со стажем работы свыше 30 лет – 2 работника.

Также проведем анализ численности персонала по уровню образования. Данные для анализа предоставлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Распределение персонала по уровню образования в 2015 - 2017 гг.

Группы работников по уровню образования	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
Среднее	11	10	4	36,4
Среднее профессиональное	196	190	182	92,8
Незаконченное высшее	5	5	3	60
Высшее	162	164	159	98,1
Ученая степень	-	-	-	-
Итого	372	369	348	93,5

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, о том, что на предприятии ООО «Тульчинка.RU» за анализируемые периоды преобладают работники со средним специальным образованием. Далее следуют работники, имеющие высшее образование. Также на предприятии имеются работники, которые имеют незаконченное высшее образование. Но на предприятии отсутствуют работники, которые имеют ученую степень.

Также был проанализирован анализ основных кадровых процессов за 2015 – 2017 года (таблица 2.12). А именно были проанализированы следующие показатели:

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.7)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.8)$$

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Кол} - \text{во работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.9)$$

4. Коэффициент замещения ($K_{з}$):

$$K_{з} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.10)$$

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.11)$$

Таблица 2.12

Анализ основных кадровых процессов ООО «Тульчинка.RU»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г. в % к 2015г.
Численность персонала на начало года, чел.	372	369	348	93,5
Среднесписочное число работников, чел.	371	356	347	93,5
Принято всего, чел.	6	3	12	200
Выбыло всего, чел.	12	30	21	175
в т. ч.:	1	5	6	600
- по сокращению штатов				
- по собственному желанию	10	22	14	140
- за нарушение трудовой дисциплины	1	3	1	100
Численность на конец года, чел.	369	342	339	91,9
Коэффициент оборота по приему	1,6	0,8	3,5	219
Коэффициент оборота по выбытию	3,2	8,2	6,1	190,6
Коэффициент постоянства кадров	0,97	0,95	0,94	96,9
Коэффициент текучести кадров	3	7	4,3	143,3
Коэффициент замещения	-1,6	-7,6	-2,6	162,5

Проанализировав таблицу, можно сделать следующие выводы:

- среднесписочная численность работников за исследуемый период уменьшилась на 6,5%;
- коэффициент оборота по приему увеличился в 2017 году по сравнению с 2016 годом и составил 3,5%;
- коэффициент оборота по выбытию снизился в 2017 году по сравнению с 2016 годом и равен 6,1%;
- коэффициент текучести кадров в 2017 году составил 4,3%;
- коэффициент постоянства кадров в 2016 и 2017 годах не превышает 1, что означает, что в организации наблюдается тенденция увольнения персонала;
- коэффициент замещения работников имеет отрицательную динамику на протяжении исследуемого периода.

При проведении анализа системы управления персоналом в организации, важным фактором является изучение системы оплаты труда работников. Основным документом, регламентирующим систему оплаты труда в ООО «Тульчинка.RU» является Положение об оплате труда

(Приложение 5). Основными составляющими системы оплаты труда в организации являются:

- нормативные документы, на базе которых устанавливаются трудовые обязанности работника на его рабочем месте и объеме работ, подлежащие выполнению;
- тарифная система, определяющая размер оплаты труда за установленные нормы труда и дифференциацию оплаты в зависимости от сложности труда, условий труда на рабочем месте и зависимости того или иного вида работ предприятия;
- система премирования работников за основные результаты деятельности, увязывающая оплату труда с личными результатами работника и результатами работы организации или его структурных подразделений;
- доплаты и надбавки стимулирующего характера, увязывающие размер оплаты труда работника с личными деловыми качествами, обеспечивающими повышенную эффективность его работы;
- единовременные премиальные выплаты и вознаграждения.

Ежемесячная заработная плата работников формируется из базового оклада (тарифной ставки, сдельной расценки), доплат, а также премии. Нормативная часть заработной платы является гарантированным денежным вознаграждением работника, которая состоит из: базовый оклад (обаз.), тарифная ставка (Тст.), сдельная расценка на ед. произведенной продукции (Сд.расц.ед.пр.пр.), расценка за погрузочно-разгрузочные работы (РР.п.р.) и доплаты:

$$НЧ = \text{Обаз.} + \text{Тст.} + \text{Сд.расц.ед.пр.пр.} + \text{Рр.п.р.} + \text{Д1} + \text{Д2} + \text{Д3} + \text{Д4} + \text{Д5} + \text{Д6} + \text{Д7} + \text{Д8} \quad (2.12).$$

В организации представлены следующие виды доплат:

1. Доплата за выполнение работы в условиях, отклоняющихся от нормальных:

а) за работу в сверхурочное время. Оплата за сверхурочную работу устанавливается за первые 2 часа работы, не менее чем в полуторном

размере, за последующие часы в 2-х кратном размере от базового оклада за фактически отработанное сверхурочное время.

б) за работу в ночное время. Доплата за работу в ночное время, согласно ст. 96 ТК РФ (с 22:00 до 06:00 час) устанавливается в размере 33% от сдельной оплаты, базового оклада или тарифной ставки.

в) за работу в выходные и нерабочие праздничные дни. Доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни устанавливается в 2-кратном размере от базового оклада за фактически отработанное время в выходные и нерабочие праздничные дни. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, на основании письменного заявления ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

2. Доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника. Размер доплаты устанавливается в размере 50% от оклада заменяемого сотрудника в соответствии с приказом руководителя предприятия в индивидуальном порядке.

3. Доплата за сложность и напряженность работ в размере до 50% от оклада.

4. Доплата за тяжелые и вредные условия труда, определяемые результатами специальной оценки условий труда, устанавливается в размере 8% от тарифной ставки, рассчитанного на общее отработанное количество часов в месяц.

5. Предусматриваются разовые премиальные выплаты на основании приказов руководителя предприятия.

6. Предусматривается доплата по месту работы матери, отца или опекуна по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет ежемесячно в размере 1 минимального размера оплаты труда из средств предприятия.

7. Доплата за дополнительный объем работ в размере до 50% от оклада.

8. За расширение зон обслуживания. Размер доплаты устанавливается руководителем предприятия.

Также в организации ООО «Тутьчинка.RU» действует система премирования работников (Приложение 6). Согласно данному Положению, премирование работников производится ежемесячно при условии выполнения следующих показателей:

- добросовестное выполнение трудовых обязанностей;
- установленных норм труда;
- выполнение плана производственных заданий;
- соблюдение трудовой дисциплины и т.д.

Премирование работников предприятия, состоящих в штате, производится ежемесячно в размере 100% от оклада, тарифной ставки, сдельной оплаты, оплаты за погрузочно-разгрузочные работы, рассчитанных на отработанные часы в текущем месяце с учетом работы в ночное время, работы в выходные и нерабочие праздничные дни.

Депримиование в организации ООО «Тутьчинка.RU» может быть полным или частичным. Основные показатели снижения премии представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели снижения премии

№ пп.	Критерии оценки трудовой деятельности
1.	Невыполнение должностных инструкций, недостаточный уровень исполнительской дисциплины, невыполнение задания, распоряжения, несоблюдение установленных сроков для выполнения поручения руководства или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, некачественное их выполнение при отсутствии уважительных причин, нарушение правил внутреннего трудового распорядка, несоблюдение санитарно-гигиенических норм и требований
2.	Низкая результативность работы
3.	Нарушение правил техники безопасности, несоблюдение правил противопожарной безопасности
4.	Несоблюдение правил производственной санитарии
5.	Прогул (отсутствие на раб. месте более 4-х часов подряд без уважит. причины)
6.	Нетрезвое состояние
7.	Хищение собственности предприятия

Премирование производится на основании приказов руководителя предприятия, индивидуально по каждому работнику предприятия, на основании представления руководителя структурного подразделения.

Проанализировав систему управления персоналом ООО «Тульчинка.RU» можно сделать вывод, что в организации основной функционал по работе с персоналом выполняет отдел кадров. В организации за 2015-2017гг. наблюдается тенденция снижения численности персонала, снижения прибыли в расчете на 1 работника, средний возраст работников составляет от 30 до 40 лет, со стажем работы от 10 до 15 лет и высшим образованием.

2.3. Анализ эффективности трудовой деятельности в ООО «Тульчинка.RU»

Для анализа эффективности трудовой деятельности ООО «Тульчинка.RU» будет использоваться структурное подразделение – цех производства спредов. Данное структурное подразделение подчинено начальнику производства.

Задачами цеха является:

- 1) выполнение производственных заданий руководства по производству безопасной продукции;
- 2) применение современных технологий;
- 3) экономия средств предприятия, за счет сокращения выпуска несоответствующей продукции;
- 4) снижение воздействия вредных выбросов в окружающую среду.

Основными функциями цеха являются:

- обеспечение бесперебойного выпуска качественной и безопасной продукции;
- обеспечение необходимого технического и технологического уровня производства;

- повышение эффективности производства и производительности труда;
- участие в разработке и проведении мероприятий по реконструкции и модернизации производства;
- обеспечение эффективности производства и т.д.

Для выполнения функций цех производства спредов взаимодействует со всеми структурными подразделениями предприятия по вопросам производственной деятельности: с механической службой, энергетической, производственной лабораторией, отделом снабжения, с инженером по охране труда, планово-экономическим отделом и бухгалтерией (Приложение 7).

Основным источником информации для анализа эффективности трудовой деятельности ООО «Тульчинка.RU» являются статистические отчеты «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», а также данные производительности труда на одного работника.

Производительность труда одного работника, рассчитывается по формуле:

$$П = \frac{Q}{Ч \times К}, \quad (2.13)$$

где П - производительность труда одного работника;

Q – объем выпущенной продукции;

Ч – численность работников;

К – количество рабочих дней в месяц (ср. значение).

Анализ производительности труда в ООО «Тульчинка.RU» представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Анализ производительности труда за 2015 – 2017гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г. к 2015г., %
Объем выпущенной продукции в месяц, т	6 300	7 000	5 100	80,9
Численность рабочих, чел.	132	130	125	94,7
Количество раб. дней в месяц (ср. знач.)	24	24	22	91,6
Производительность труда на 1 раб., кг	198,8	224,6	185,5	93,3

Из таблицы видно, что в 2015 году производительность труда составляла 198,8 кг., в 2016 году данный показатель увеличился – 224,6 кг. в расчете на 1 работника исследуемого структурного подразделения. Однако в 2017 году данный показатель имеет резкий отрицательный скачок – 185,5 кг. Отрицательная динамика данного показателя наблюдается из-за отсутствия мотивации персонала на эффективное выполнение своих должностных обязанностей.

При проведении анализа эффективности трудовой деятельности исследуемого структурного подразделения необходимо провести анализ использования фонда оплаты труда (табл. 2.15). При проведении анализа используются данные таблицы 2.1.

Таблица 2.15

Анализ фонда оплаты труда работников цеха производства спредов

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относ.отк., 2017г. к 2015г., %
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2 336	2 911	2 792	119,5
Численность персонала, чел.	132	130	125	94,7
Средняя заработная плата, тыс. руб.	17,7	22,4	22,3	125,9
Выручка, тыс. руб.	1 777 792	1 698 094	1 841 303	103,6
Прибыль от продажи, тыс. руб.	119 242	107 251	78 921	66,2
Отдача заработной платы	0,8	0,6	0,7	87,5
Рентабельность затрат на оплату труда	0,05	0,04	0,03	60

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) фонд оплаты труда в 2017 году уменьшился по сравнению с 2016 годом на 4,1%;
- 2) средняя заработная плата данного структурного подразделения возросла на протяжении исследуемого периода. Это связано с уменьшением численности персонала организации и увеличением фонда оплаты труда. Так, средняя заработная плата в 2017 году составляла 22 300 тыс. руб.;
- 3) отдача заработной платы данного структурного подразделения имеет тенденцию к снижению в 2017 году по сравнению с 2015 годом

(уменьшение на 12,5%). Это обусловлено скачкообразной формой показателя выручки организации и увеличения фонда оплаты труда сотрудников данного подразделения;

4) рентабельность затрат на оплату труда работников данного подразделения также имеет низкие показатели. Процент снижения за исследуемый период составил 40%. Снижение данного показателя свидетельствует о снижении экономической отдачи затрат на оплату труда работников;

5) темп роста производительности труда опережает темп роста фонда оплаты труда: 103,6% на 119,5% за исследуемый период. Это означает, что в организации идет перерасход фонда оплаты труда и неправильное использование трудовых ресурсов организации.

Для анализа эффективности трудовой деятельности необходимо рассчитать показатель рентабельности персонала исследуемого структурного подразделения. Она рассчитывается по формуле:

$$P_n = \frac{П}{Ч_{cc}}, \quad (2.14)$$

где P_n – показатель рентабельности персонала;

$П$ – прибыль от реализации;

$Ч_{cc}$ – среднесписочная численность персонала.

Для проведения данного анализа используются данные таблицы 2.1 и 2.14. Анализ рентабельности персонала в организации ООО «Тульчинка.RU» представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Анализ рентабельности персонала за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г. в % к 2015г.
Прибыль от реализации (тыс. руб.)	119 242	107 251	78 921	66,2
Численность персонала	132	130	125	94,7
Показатель рентабельности персонала	903,3	825	631,4	69,9

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что показатель рентабельности персонала снизился в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 30,1%.

Еще одним фактором, от которого зависит эффективность трудовой деятельности, является социально-психологический климат в коллективе. Для этого рассчитаем коэффициент удовлетворенности работников трудом. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$K_y = 1 - \frac{Ч_{сж}}{Ч_{ср}} * 100\%, \quad (2.15)$$

где K_y – коэффициент удовлетворенности работников трудом;

$Ч_{сж}$ – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$Ч_{ср}$ – численность работников.

Коэффициент удовлетворенности работников трудом (%) представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Динамика коэффициента удовлетворенности работников трудом за
2015 - 2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	2017г. к 2015г.,%
Число работников, выбывших по собственному желанию	8	21	7	87,5
Численность персонала	132	130	125	94,7
Коэффициент удовлетворенности работников трудом, %	0,9	0,9	0,9	100

Из таблицы видно, что данный коэффициент имел одинаковое значение в 2015 и 2017 годах и составлял 0,9. Это свидетельствует о том, что персонал данного структурного подразделения в целом удовлетворен трудом и социально-психологическим климатом в коллективе.

Был проведен опрос, который заключался в диагностике психологического климата в коллективе (Приложение 8). Данный опрос содержит в себе 13 утверждений. В двух колонках представлены суждения,

соответствующие противоположным признакам психологического климата. Между данными антиподами пятибалльная шкала. В данном опросе приняло участие 10 руководителей, 10 специалистов и 20 рабочих. Результаты опроса для руководителей представлены на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Результаты опроса для категории «Руководители»

Проанализировав рис. 2.1 можно сделать следующие выводы, о том, что руководители считают, что в данном структурном подразделении преобладает средний социально-психологический климат. Так считают 59% респондентов. 31% из числа опрошенных считают, что в исследуемом структурном подразделении преобладает неблагоприятный социально-психологический климат, и только 10% респондентов утверждают, что преобладает высокий социально-психологический климат.

Результаты опроса на определение уровня социально-психологического климата для специалистов представлены на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Результаты опроса для категории «Специалисты»

Из рис. 2.2 видно, что специалисты считают, что в исследуемом структурном подразделении неблагоприятный социально-психологический климат – 70%. Однако, 30% считают, что в организации средний социально-психологический климат. И 10% утверждают, что преобладает благоприятный социально-психологический климат.

Результаты опроса определение уровня социально-психологического климата для рабочих в организации ООО «Тутьчинка.RU» представлены на рис. 2.3.

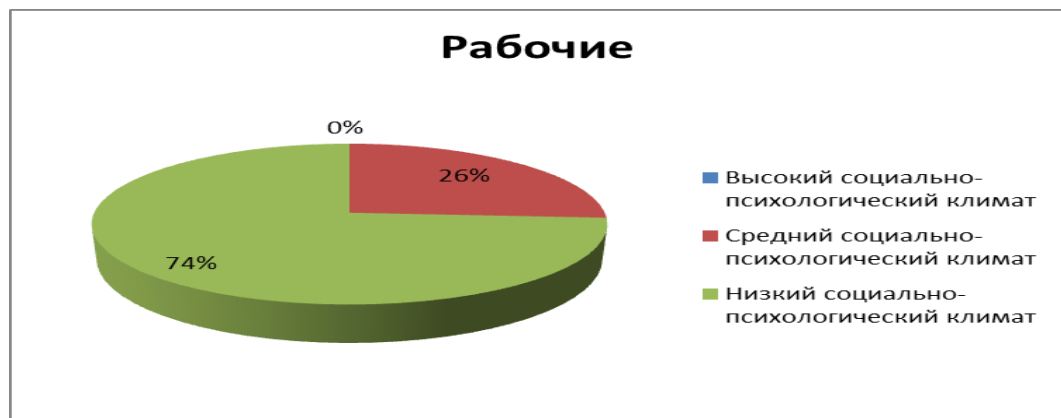


Рис. 2.3. Результаты опроса для категории «Рабочие»

Проанализировав рис. 2.3 можно сделать следующий вывод: рабочие считают, в структурном подразделении «Цех производства спредов» преобладает неблагоприятный социально-психологический климат – 74%, средний - 26%. Ответов, что в организации существует благоприятный социально-психологический климат - отсутствуют.

Дополнением к опросу являлось проведение анкетирования (Приложение 9). Оно направлено на исследование уровня конфликтности в организации. Анкетирование состоит из 13 вопросов. В анкетировании приняло участие 40 человек, различной категории персонала. По результатам анкетирования было выявлено, что в организации ООО «Тутьчинка.RU» конфликты не редкое явление. Основными причинами возникновения конфликта в организации является ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне

образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест и т. д. Причиной возникновения конфликта также является плохая организация труда и тяжелый график работы.

Из проведенного анализа были выявлены следующие проблемы:

- 1) снижение производительности труда на 1 работника на 6,7%;
- 2) низкая удовлетворенность трудом персонала;
- 3) уменьшение коэффициента рентабельности персонала (на 30,1%),

причиной которого является превышение расходов на содержание сотрудников над прибылью, которую они приносят организации.

Выводы. Проанализировав документацию предприятия, можно сделать вывод, что численность персонала в 2017 году составила 342 работника, что на 8,1% меньше по сравнению с 2015 годом. На предприятии преобладают сотрудники со стажем работы от 10 до 15 лет. По уровню образования практически одинаковый процент имеют сотрудники с высшим и средним специальным образованием. С каждым годом наблюдается тенденция снижения производительности труда на 1 работника, что связано с низкой мотивацией сотрудников и неблагоприятным социально-психологическим климатом. Также наблюдается снижение показателя рентабельности персонала за исследуемый период. Причиной снижения данного показателя является превышение установленных расходов на содержание работников.

По результатам проведенных тестирований можно сделать вывод, что персонал не очень удовлетворен трудом. Было выявлено, что в организации преобладает неблагоприятный социально-психологический климат. Основной причиной неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе являются часто возникающие конфликты.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU» И ОБОСНОВАНИЕ ИХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности трудовой деятельности в ООО «Тульчинка.RU»

В процессе анализа эффективности трудовой деятельности удалось выявить недостатки, которые препятствуют повышению эффективности трудовой деятельности предприятия.

В результате проведенного анализа эффективности трудовой деятельности персонала организации ООО «Тульчинка.RU» были выявлены следующие проблемы:

- 1) снижение производительности труда на 1 работника на 6,7%;
- 2) низкий коэффициент удовлетворенности трудом персонала;
- 3) уменьшение коэффициента рентабельности персонала (на 30,1%), причиной которого является превышение расходов на содержание сотрудников над прибылью, которую они приносят организации.

Существует несколько путей повышения эффективности трудовой деятельности таких как:

- 1) трудовое обучение работника – в процессе обучения происходит приспособление и изменение физиологических функций организма для наиболее эффективного выполнения конкретной работы;
- 2) оптимальная поза человека – обеспечивает высокую работоспособность и производительность труда. Неправильная рабочая поза приводит к возникновению статической усталости, снижению качества продукции или оказанию услуг, скорости выполняемой работы;
- 3) учет антропометрических и психофизиологических особенностей человека, его возможности в отношении величины усилий, темпа и ритма выполняемых работ;

4) правильное расположение рабочего места, использование оборудования, отвечающего требованиям эргономики, с помощью которого обеспечивается наиболее эффективное выполнение трудовых функций.

Исходя из специфики предприятия, эффективными являются трудовое обучение работника и учет антропометрических и психофизиологических особенностей человека.

Для устранения выявленных проблем было решено разработать мероприятия по совершенствованию системы эффективности трудовой деятельности персонала ООО «Тульчинка.RU». Таким образом, была создана таблица программных мероприятий, направленных на совершенствование системы эффективности трудовой деятельности персонала ООО «Тульчинка.RU».

Таблица 3.1

Программные мероприятия по совершенствованию системы эффективности трудовой деятельности персонала ООО «Тульчинка.RU»

1	2
1. Цель программы мероприятий	Разработка программы мероприятий по повышению эффективности трудовой деятельности персонала ООО «Тульчинка.RU».
2. Выявленные в системе эффективности трудовой деятельности персонала проблемы	1. Снижение производительности труда на 1 работника на 6,7%. 2. Низкая удовлетворенность трудом персонала. 3. Снижение коэффициента рентабельности персонала, причиной которого является превышение расходов на содержание сотрудников над прибылью, которую они приносят организации. Снижение на 30,1%.
3. Решения проблемы	1. Мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в организации: тренинг. 2. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование эффективности трудовой деятельности: а) обучение персонала; б) разработка системы контроля путем введения фотографии рабочего времени и проведения аудита; в) снижение затрат на персонал путем введения должности консультанта по аутплеусменту.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
4. Результаты программы мероприятий	1. Увеличение показателя производительности труда на 1 работника до 10%. 2. Снижение коэффициента текучести кадров на 1,1%. 3. Повышение удовлетворенности трудом персонала. 4. Увеличение чистой прибыли организации на 2%. 5. Увеличение вовлеченности персонала в работу персонала. 6. Обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников.
5. Источник финансирования программы мероприятий	Собственные ресурсы ООО «Тутьчинка.RU»
6. Пользователи результата программы мероприятий	Специалисты и рабочие производственного цеха ООО «Тутьчинка.RU»

Проанализировав таблицу можно сделать вывод, что каждое мероприятие направлено на достижение определенной цели.

Первым мероприятием, направленным на улучшение удовлетворенностью трудом персонала является проведение тренинга, который направлен на изучение социально-психологического климата в коллективе в целом, а также уровня удовлетворенности персонала работой.

Для проведения тренинга необходимо пригласить внешнего консультанта. Со стороны организации в тренинге необходимо участие 25 работников из категории персонала «Рабочие». Затраты, необходимые для проведения тренинга указаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Затраты для проведения тренинга «Изучение социально-психологического климата в коллективе»

Категории затрат	Сумма затрат (руб.)
Стоимость тренинга, 1 ч	8 000
Прочие расходы	250

Тренинг будет проходить в течение 2-х дней. В день длительность тренинга будет составлять 2,5 часа. Таким образом, для проведения тренинга организации необходимо будет заплатить 40 250 руб. Для проведения тренинга, специалисту отдела кадров необходимо подготовить приказ об освобождении работников (Приложение 10).

После проведения тренинга, один раз в квартал сотрудникам будет предлагаться мотивационная анкета. Эта анкета будет направлена на изучение эффективности проведения тренинга. Данная анкета будет состоять из 5 блоков, в каждом из которых приводятся различные утверждения. Данные утверждения необходимо оценить по 5-бальной шкале: 5 – «очень важно, 1 – «абсолютно не важно» (Приложение 11).

Следующим мероприятием, направленным на повышение уровня производительности труда является обучение работников (курсы повышения квалификации). Данное мероприятие позволит наиболее перспективным сотрудникам подтвердить или повысить уровень своей квалификации. Для работников это будет возможностью реализовать свои возможности и способности в будущем. Это означает, что руководство заботится о своем персонале, предоставляя время и ресурсы для саморазвития.

В процессе обучения будут задействованы те работники, кто не повышал уровень своей квалификации последние 3 года. Для предприятия ООО «Тулчинка.RU» данный коэффициент составляет 10%, что означает 35 человек. Стоимость обучения на одного человека составляет 3 500 руб. Следовательно, для обучения 35 человек потребуется 122 500 в год. Ответственным за процесс обучения является специалист отдела кадров. Ему так же будет поручено подготовить приказ об отправке на обучение сотрудников (Приложение 12).

Для увеличения производительности труда необходимо разработать систему контроля персонала.

Объектами контроля будут являться:

- 1) оценка достигнутых результатов производственной деятельности;

- 2) оценка персонала, способствующего достижению определенных результатов деятельности;
- 3) всесторонняя оценка успешности деятельности организации с последующими выводами;
- 4) использование обратной связи для оценки, поощрения и информирования персонала организации.

Для этого необходимо оптимизировать систему нормирования труда. Для этого будет использоваться фотография рабочего времени. Фотография рабочего времени будет проводиться один раз в 3 месяца для работников, непосредственно участвующих в процессе производства.

В определенный день сотрудники службы управления персоналом будут фиксировать каждое действие работника и время, которое он затрачивает на его выполнение. После наблюдения будет составляться «матрица бизнес-процессов», которая представляет собой таблицу, с указанием операции и временем, затраченным на ее выполнение (табл.3.3).

Таблица 3.3

«Матрица бизнес-процессов»

№	Наименование операции	Время начала операции	Время окончания операции	Длительность выполнения операции	Код операции	Примечание
---	-----------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------------------	--------------	------------

Стоит отметить, что первые 4 пункта будут заполняться в процессе наблюдения, остальные – в процессе анализа. Использование кода операции позволит группировать операции, в зависимости от специфики работы.

По результатам фотографии рабочего времени будут оптимизироваться процессы, которые имеют максимальную продолжительность.

В результате проведения данного метода контроля необходимо разработать план времени на контроль (таблица 3.4).

План времени на контроль позволит сделать процесс достижения поставленных целей организации более эффективным, а также, позволит

выявить отклонения или возможные проблемы еще на ранних стадиях и при минимальных потерях.

Таблица 3.4

Выделение времени на контроль

Действие	Немедленно	Поставить в план	Затраты времени
Получить обратную связь			
Выявить последствия отклонения от плана			
Информировать сотрудников			
Информировать исполнителя, смежные подразделения об отклонениях			
Дать задание на устранение последствий отклонения и возврат к плану			
Откорректировать план			
Собрать и проинтерпретировать информацию о причинах отклонения			
Ввести дополнительный контроль для раннего обнаружения отклонений			
Ввести «аварийные» регламенты			

При введении фотографии рабочего времени специалисту по кадрам необходимо составить приказ о назначении ответственного лица и внесения изменения в должностную инструкцию специалиста (Приложение 13).

Еще одним методом контроля является проведение аудита. Аудит будет проводиться 2 раза в год. Этапы аудита представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Этапы аудита персонала

Этап	Мероприятие
Подготовительный	Формулировка цели проведения аудита, подбор кадров для выполнения аудита, оформление документа, который определяет сроки, задачи, исполнителей аудита, подготовка порядка получения информации.
Сбор информации	Анализ документов, проведение анкетирования, интервьюирования
Обработка и анализ информации	Анализ полученной информации с помощью метода экспертной оценки
Заключительный	Предоставление результатов, выводов и внесения рекомендаций в виде отчета руководителям.

Аудит будет включать в себя проверку порядка выполнения и соблюдения планов выпуска продукции по центрам ответственности,

верификацию качества текущего процесса, а также идентификацию рисков и возможности их устранения. Аудит проводится сторонней организацией, стоимость – 40 000 рублей.

Для сокращения затрат на персонал предлагается ввести должность консультанта по аутплейсменту. Консультант по аутплейсменту будет предоставлять консультационное сопровождение уволившимся или сокращенным сотрудникам в процессе поиска работы.

Согласно ТК РФ с. 178 при расторжении трудового договора в связи с сокращением численности штата работников организации, увольняемому работнику выплачивается выходное пособие в размере среднего заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше 2-х месяцев со дня увольнения [1].

Из этого следует, что при введении должности консультанта по аутплейсменту, организация снизит затраты на выходные пособия, т.е. сотрудник, попавший под сокращение штата получит выходное пособие в размере среднего заработка и будет трудоустроен в другую организацию. Организация, таким образом, не будет выплачивать выходное пособие, которое предполагается на период трудоустройства выбывшего работника.

Мероприятия, который должен будет проводить консультант по аутплейсменту, включает в себя собеседование с увольняемым работником (сокращением). При этом необходимо решить следующие вопросы:

- заполнить анкету увольняемого (сокращаемого) сотрудника;
- определить его потребность в дальнейшем карьерном росте и имеющиеся профессиональные возможности;
- снизить эмоциональное напряжение;
- помочь с составлением персонального резюме, написать сопроводительное письмо.

Использование процедур аутплейсмента позволит снизить количество претензий от уволенных, уменьшить число компенсационных выплат

увольняемым сотрудникам, а также сохранить положительный имидж организации.

Затраты на введение данной должности складываются из выплаты заработной платы работнику, которая будет составлять 18 000 рублей в месяц, без начисления премии. Соответственно, в год это будет составлять 216 000 рублей. Для введения должности специалисту по кадрам необходимо составить приказ о введении новой должности, отправить запрос в отдел по подбору в связи с открытием вакансии и разработать должностную инструкцию (Приложение 14).

Алгоритм действий консультанта по аутплейсменту с увольняемым (сокращенным) сотрудником схематично представлен на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Алгоритм действия консультанта по аутплейсменту

Для равномерного распределения нагрузки при внедрении проекта по совершенствованию системы повышения эффективности трудовой деятельности персонала ООО «Тулчинка.RU» необходимо определить четкие временные границы выполнения конкретных мероприятий. Календарный план-график внедрения мероприятий представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Календарный план-график по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Дата начало работ	Дата окончания работ
Проведение тренинга	3	02.07.2018	05.07.2018
Обучение работников (курсы повышения квалификации).	61	01.08.2018	01.10.2018
Разработка системы контроля	20	23.07.2018	11.08.218
Введение должности консультант по аутплейсменту	14	02.07.2018	16.07.2018
Итого	88	02.07.2018 – 01.10.2018	

Таким образом, проанализировав данные таблицы 3.6, можно сказать, что временные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 88 дня.

Ниже распишем матрицу ответственности за предложенные мероприятия (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Матрица ответственности

Название задачи	Исполнитель				
	Генеральный директор	Начальник отдела кадров	Специалист по кадрам	Специалист системы менеджмента	Юристконсульт
1	2	3	4	5	6
Проведение тренинга	Н	Р, К	О	У	Н
Обучение работников (курсы повышения квалификации)	К	О	П	У	Н

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
Разработка системы контроля	Р	О	П	У	У
Введение должности консультант по аутплейсменту	Р	О	У	У	У

О – отвечает за выполнение данной функции;

У – участвует в выполнении функции;

П – предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К – контролирует;

Р – принимает решение.

Из таблицы видно, что ответственность за внедрение и реализацию предложенных мероприятий разделена между специалистами отдела кадров и специалистами системы менеджмента.

Для проведения данных мероприятий необходимы различного рода затраты. Анализ затрат на выполнение предложенных мероприятий представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Анализ затрат на реализацию мероприятий

Проектное мероприятие в зависимости от выявленной проблемы	Ресурсы	Затраты
Проведение тренинга	Временные Денежные Информационные Человеческие	$(2,5 \text{ ч} + 2,5 \text{ ч}) * 8 \text{ 000 руб.} + 250 \text{ руб.} = 40 \text{ 250 руб.}$
Обучение работников (курсы повышения квалификации)	Временные Денежные Информационные Человеческие	$35 \text{ чел.} * 3 \text{ 500 руб.} = 122 \text{ 500 руб.}$
Разработка системы контроля	Временные Информационные Человеческие Денежные	$40 \text{ 000 руб.} * 2 = 80 \text{ 000 руб.}$
Введение должности консультант по аутплейсменту	Временные Информационные Человеческие Денежные	$18 \text{ 000 руб.} * 12 = 216 \text{ 000 руб.}$
Итого		458 750

Таким образом, общая сумма затрат на проведение предложенных мероприятий по совершенствованию системы повышения эффективности трудовой деятельности персонала организации составит 458 750.

Также проанализируем возможные риски от реализации предложенных мероприятий (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Риски мероприятий

Проблема	Мероприятие	Риск	Действие по предотвращению
Низкая удовлетворенность трудом персонала.	Проведение тренинга, направленного на изучение психологического состояния персонала.	Неэффективность тренинга в связи с консервативными взглядами работников	Совместный проект с поощряемым результатом. Моральное стимулирование (символическое поощрение)
Снижение производительности труда	Обучение работников. Разработка системы контроля	Неэффективность разработанной системы	Приглашение внешнего специалиста
Снижение производительности труда	Обучение работников (курсы повышения квалификации). Разработка системы контроля	Неэффективность разработанной системы	Приглашение внешнего специалиста
Увеличение коэффициента рентабельности персонала, причиной которого является превышение расходов на содержание сотрудников над прибылью, которую они приносят организации.	Снижение затрат на персонал (введение должности консультант по аутплейсменту)	Непонимание функциональных обязанностей	Разработка четких должностных обязанностей

Таким образом, выявив проблемы, нами были предложен ряд конкретных мероприятий по их устранению. Была составлена таблица

мероприятий, в которой указывалась цель данных мероприятий, выявленные проблемы, а также способы их устранения, предполагаемые результаты мероприятий, источники финансирования и пользователи результата.

В процессе создания мероприятий были обозначены сроки исполнения, обозначены ответственные за мероприятия лица, просчитана общая сумма затрат, необходимая на реализацию мероприятий. Были проанализированы возможные риски от реализации предложенных мероприятий и предложены действия по их предотвращению.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

В результате внедрения предложенных мероприятий будут устранены проблемы, препятствующие повышению эффективности трудовой деятельности.

После проведения фотографии рабочего времени было установлено, что 10% в течение смены используется на непроизводительные задачи. Длительность одной смены составляет 11 часов, таким образом, потеря рабочего времени составляет 1,1 ч.

Выпуск продукции в месяц составляет 5 100 т. Рассчитаем производительность труда 1 работника в день (в процентах):

$$П = \frac{Q}{Ч \times K} = \frac{5100}{125 * 30} = 1360 \text{ кг} \quad (3.1)$$

Таким образом, выработка в час составит:

$$В = \frac{1360 \text{ кг}}{9,9 \text{ ч}} = 137,4 \text{ кг/час}$$

После проведения мероприятия, нерациональное использование рабочего времени будет устранено. Следовательно, если 1 работник в час вырабатывает 137,4 кг, то выработка в день составит:

$$В = 137,4 * 11 = 1511 \text{ кг} \quad (3.2)$$

Таким образом, в месяц будет выпущено:

$$Q = 1511 * 30 * 125 = 5\ 666\text{т} \quad (3.3)$$

Рассчитаем разницу в объеме выпущенной продукции до и после проведения мероприятий:

$$Q = 5\ 666\ 250 - 5\ 100\ 000 = 566\ 250\text{кг}$$

Из произведенных расчетов видно, что объем выпускаемой продукции увеличится на 10%.

Ожидается, что выручка от реализации полного объема продукции составит 1 885 113 тыс. руб. По сравнению с 2017 годом она увеличится на 9%.

После проведения мероприятий, направленных на увеличение коэффициента удовлетворенности трудом, а также улучшение социально-психологического климата ожидается снижение текучести кадров на 1,1%. Рассчитаем экономическую эффективность от снижения текучести кадров.

Для начало необходимо рассчитать, сколько человек требуется фактически набрать. На начало года персонал организации состоял из 348 человек. Следовательно:

$$X = (348 * 4,3\%) / 100\% = 15. \quad (3.4)$$

Далее рассчитаем ущерб от недополучения продукции от уволившихся:

$$У = \text{ср. произ. труда} * 30\% * \text{кол-во раб. дней}; \quad (3.5)$$

$$У = 5\ 325,2 * 30\% * 30 = 1\ 598 * 15 = 23\ 970 \text{ рублей.}$$

Так, ущерб от уволившихся составил:

$$P_1 = 23\ 970 * 15 = 359\ 550 \text{ руб.}$$

Ущерб производительности труда от вновь принявших сотрудников составит:

$$P_2 = (\text{ср. произ. труда} * 30\%) * \text{адапт. период}; \quad (3.6)$$

$$P_2 = (1\ 598 * 30\%) * 30\% = 14\ 382 \text{ руб.}$$

Затраты на обучение (доплата наставнику) составят:

$$P_3 = 15 * 5\ 000 = 75\ 000 \text{ руб.} \quad (3.7)$$

Также необходимо рассчитать ущерб от потери производительности труда вновь принятых сотрудников.

$$P_4 = (1\,598 * 30\%) * 30\% * 5 = 71\,910 \text{ руб.} \quad (3.8)$$

Затраты на обучение 1 человека составляют 5 000 руб. Так, затраты на обучение вновь принятых работников составят:

$$P_5 = 5 * 5\,000 = 25\,000 \text{ руб.} \quad (3.9)$$

Общие затраты составят:

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + P_4; \quad (3.10)$$

$$P = 359\,550 + 14\,382 + 75\,000 + 25\,000 + 71\,910 = 581\,842 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от снижения текучести кадров на 1,1% будет равен:

$$\mathcal{E} = 581\,842 * \left(1 - \frac{3,2}{4,3}\right) = 148\,841 \text{ руб.} \quad (3.11)$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести кадров составит 148 841 руб.

При введении должности консультанта по аутплейсменту сократится количество выплат работникам. Так, за прошедший год было выплачено пособий на сумму:

$$B = 3_{\text{п.ср}} * \text{кол-во человек, попавших под сокращение} * 2; \quad (3.12)$$

$$B = 6 * 2 * 22\,000 = 264\,000 \text{ рублей.}$$

Так, на введение в должность нам потребуется 216 000 рублей. Так, экономический эффект после введения составит:

$$\mathcal{E} = 264\,000 - 216\,000 = 48\,000 \text{ рублей.}$$

После реализации предложенных мероприятий ожидается увеличение прибыли от реализации предприятия на 2%. Так, в следующем отчетном году ожидается получение прибыли:

$$П = (П_{2017г} * 2\%) + П_{2017г}. \quad (3.13)$$

$$П = (78\,921 * 0,02) + 78\,921 = 80\,499 \text{ руб.}$$

Также просчитаем планируемый показатель рентабельности персонала, используя формулу 2.14:

$$P_{\text{п}} = 80\,499 / 125 = 643,4$$

После проведения анализа видно, что ожидается увеличение рентабельности персонала на 12 руб. на 1 человека.

Срок окупаемости затрат рассчитаем по формуле:

$$T_0 = \frac{K_0}{\Pi}, \quad (3.14)$$

где T_0 - срок окупаемости затрат, лет;

K_0 – общая сумма затрат, тыс. руб.;

Π – прибыль, полученная от производства продукции и ее продажи, тыс. руб.

$$\Pi = 148\,841 + 187\,019 + 48\,000 + 1\,578 = 385\,438 \text{ руб.}$$

$$T_0 = 458\,750 / 385\,438 = 1,2$$

Таким образом, срок окупаемости затрат составит 1,2 года. Не смотря на большой срок окупаемости затрат, проведение предложенных мероприятий необходимо для повышения уровня конкурентоспособности организации на рынке.

От проведения совместных корпоративных мероприятий, совместных тренингов и обучающих семинаров, увеличивается удовлетворенность трудом персонала. Данный показатель напрямую влияет на производительность труда, за счет чего повышается эффективность трудовой деятельности.

Разработка системы контроля персонала позволит:

- поддерживать процесс планирования;
- обеспечивать учет целей управления;
- проводить выявление и анализ отклонений;
- проводить оценку протекающих процессов и предоставление отчетности руководителю;
- разрабатывать рекомендации по возможным проблемам и оценивать последствия после их реализации.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Социальная эффективность от предложенных мероприятий

Мероприятие	Социальная эффективность
Проведение тренинга	- формирование высокого уровня лояльности персонала к организации; - снижение уровня конфликтов в организации; - повышение удовлетворенности трудом персонала;
Обучение персонала	- снижение показателя текучести кадров; - увеличение вовлеченности персонала в работу; - формирование высококвалифицированного и конкурентоспособного персонала;
Разработка системы контроля путем введения фотографии рабочего времени и проведение аудита	- увеличение показателя производительности труда; - снижение процента брака от производства; - снижение количества ошибок во время работы; - эффективное выявление отклонений на ранних стадиях; - эффективная организация достижения поставленных целей;
Введение должности Консультанта по аутплейсменту	- снижение количества претензий от уволенных сотрудников; - сохранение положительного имиджа организации; - обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий по улучшению социально-психологического климата состоит в том, что:

- 1) увеличивается степень доверия персонала друг к другу;
- 2) уменьшается давление руководителей на подчиненных и признается за ними право принимать значимые для коллектива решения.

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы построения социально-психологического климата, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является

надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Выводы. Для предприятия ООО «Тульчинка.RU» был разработан комплекс мероприятий, который способствует повышению эффективности трудовой деятельности. Данный комплекс включает в себя: трудовое обучение работников, учет антропометрических и психофизиологических особенностей человека, проведение тренинга, направленного на изучение социально-психологического климата в коллективе, разработку системы контроля путем оптимизации системы нормирования труда, разработку плана контроля, проведение аудита, введение в организации вакансии Консультанта по аутплейсменту. Календарный план-график проекта составляет 3 месяца: с 02.07.2018 по 01.10.2018г. Общая сумма расходов, необходимых для реализации данных мероприятий составляет 458 750 руб. Прибыль, от реализации предложенных мероприятий составит 385 438 руб. Срок окупаемости затрат составит 1,2 года.

Разработанные мероприятия будут способствовать улучшению социально-психологического климата в коллективе, увеличению степени удовлетворенности трудом у персонала, оптимизации системы контроля персонала, поддержанию эффективного процесса планирования, улучшению финансового состояния предприятия, а также увеличению производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под трудовой деятельностью понимается осознанная, целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование окружающего мира для удовлетворения тех или иных потребностей личности или общества, в том числе для производства тех или иных товаров или оказания услуг.

Трудовая деятельность работника обеспечивает решение ряда задач, таких как:

- 1) создание материальных благ как средств жизнеобеспечения человека и общества в целом;
- 2) оказание услуг различного целевого назначения;
- 3) развитие человека как работника и как личности.

Трудовая деятельность состоит из нескольких этапов: профессиональная оптация, профессиональная подготовка, профессиональная адаптация и достижения профессионального мастерства.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их трудовой деятельности непосредственно зависит объем, качество и своевременность выполнения производственных задач, эффективность использования оборудования, механизмов, которые влияют на себестоимость продукции, прибыль организации и другие финансово-экономические показатели существования организации.

Анализ эффективности трудовой деятельности позволяет обнаружить резервы повышения эффективности производства за счет производительности труда, более целесообразного использования численности рабочих и их рабочего времени.

Предприятие ООО «Тульчинка.RU» стабильно закрепилось на рынке, имеет тенденцию к росту показателей. Однако необходимо выделить такую проблему, как снижение чистой прибыли предприятия.

Проанализировав документацию предприятия ООО «Тульчинка.RU», можно сделать вывод, что численность персонала в 2017 году составила 342

работника, что на 8,1% меньше по сравнению с 2015 годом. На предприятии преобладают сотрудники со стажем работы от 10 до 15 лет. По уровню образования практически одинаковый процент имеют сотрудники с высшим и средним специальным образованием.

Фонд заработной платы на протяжении исследуемого периода имеет тенденцию к увеличению. Так, по сравнению с 2015 годом данный показатель в 2017 году увеличился на 16,3%. Среднегодовая заработная плата на 1 работника также имеет положительную динамику. Это связано с увеличением фонда оплаты труда и снижением численности персонала организации. Так, в 2017 году данный показатель равен 16,3 тыс. руб.

На предприятии ООО «Тулчинка.RU» как и в любой организации существует проблема с повышением эффективности трудовой деятельности.

Из проведенного анализа были выявлены следующие проблемы:

- 4) снижение производительности труда;
- 5) низкая удовлетворенность трудом персонала;
- 6) увеличение коэффициента рентабельности персонала, причиной которого является превышение расходов на содержание сотрудников над прибылью, которую они приносят организации.

Были предложены следующие мероприятия:

- 1) Проведение 2 раза в год тренинга, направленного на изучение психологического состояния персонала и в целом социально-психологического климата в коллективе.
- 2) Разработка системы контроля.
- 3) Снижение затрат на персонал.

Разработанные мероприятия смогут улучшить социально-психологический климат в коллективе, увеличат степень удовлетворенностью трудом у персонала, оптимизируют систему контроля персонала, а также увеличат производительность труда. Стоит отметить, что все предложенные мероприятия имеют между собой прямую взаимосвязь, так как от экономической стороны развития предприятия

зависит и социальная, а также наоборот, социальная сторона оказывает непосредственное влияние на экономическую сторону.

Предложенные мероприятия будут реализованы в течение 3 месяцев. Сумма затрат составит 458 750 руб. Прибыль, от реализации мероприятий составит 385 438 руб. Срок окупаемости затрат составит 1,2 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018), ст. 178.
2. Адер, А. В., Преснов А. А., Трубенкова С. Н. Компетентностный подход при формировании мотивационных аспектов маркетинговой культуры управления трудовой деятельностью работников предприятия // Реализация компетентностного подхода в сфере инженерной подготовки – 2017. – с. 5-16.
3. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 412 с.
4. Алиев, И. М. Экономика труда 2-е изд., пер. и доп. Учебник для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М.: Юрайт, 2016. – 478 с.
5. Алиханова, Л. Г. Основы организации труда / Л. Г. Алиханова. – М.: Университет, 2012. – 128 с.
6. Белкин, М. В. Организация и нормирование труда: Учебное пособие для бакалавров направления «Экономика» и «Управление персоналом» / М. В. Белкин. – М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – с. 44.
7. Бессокирная, Г. П., Татарова Г. Г. О Социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью работников // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий – 2015. – с. 22-27.
8. Буракова, А. А., Трембач К. И. Аутплейсмент как способ поддержки положительной репутации компании в период сокращения персонала // Вестник международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика – 2014. – №2. – с. 57-61.
9. Вдовиченко, В. Д. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий – 2016. – №3.

[Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122> (дата обращения: 20.02.2018).

10. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – с. 85.

11. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – с. 463.

12. Волков, Ю. Г. Социология молодежи: учебное пособие / Ю. Г. Волков. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 576 с.

13. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М.: Норма, 2013. – 464 с.

14. Головкин, И. В. Проблема управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях жесткой конкуренции // Экономика и менеджмент инновационных технологий – 2016. – №11. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12941> (дата обращения: 20.02.2018)

15. Горшенева, И. С. Контроль персонала как составная часть стратегии управления персоналом организации // Прогнозирование социального и экономического развития в новых геополитических условиях – 2018. – №1. – с. 26-29.

16. Громова, И. Вычисляем уровень текучести кадров // Справочник по управлению персоналом – 2015. – №1. – с. 85-97.

17. Долгополова, И. В. Аутплейсмент: возможности, технологии, перспективы // Экономика и менеджмент систем управления – 2014. – №3. – с. 22-30.

18. Долгополова, И. В., Сироткин П. Ф. Аутплейсмент как эффективная технология высвобождения персонала // Экономика и предпринимательство – 2014. – №8. – с. 844-849.

19. Дубровин, И. А. Экономика труда: учебник / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. – М.: Дашков и К, 2013. – 232 с.

20. Егоршин, А. П. Организация работы с персоналом // Управление персоналом – 2014. – №1. – с. 8-14.

21. Жулина, Е. Г. Экономика и социология труда / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова. – М.: Медиа, 2015. – с. 125.
22. Иванова, В. С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом // В мире науки и инноваций – 2015. – № – с. 47-49.
23. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – с. 522.
24. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. – с. 159.
25. Калашникова, А. Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе // Психология, социология и педагогика – 2014. – №5. [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2014/05/3177> (дата обращения: 12.01.2018).
26. Кибанов, А. Я. Управление организацией: энциклопедический словарь / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – с. 813.
27. Ковалева, И. В. Новые технологии в работе на внутреннем рынке труда: реплейсмент, аутплейсмент, контроллинг // Вестник Воронежского Государственного университета. Серия: экономика и управление – 2013. – №2. – с. 77-80.
28. Коробко, В. И. Охрана труда: учебное пособие для студентов вузов / В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 239 с.
29. Кохова, И. В. Мотивация трудовой деятельности персонала как фактор воздействия на эффективность трудовой деятельности // Психология развития человека как субъекта труда – 2016. – с. 545-547.
30. Кузнецова, Н. Б., Галимова А. Ш. Оценка трудового вклада и эффективность труда работников // Молодой ученый – 2013. – №1. – с. 136-138.

31. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 255 с.
32. Куртаева, О. Ю. Мотивация персонала как основа построения эффективной системы контроля // Вестник Российского университета кооперации – 2013. – №2. – с. 18-21.
33. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / М. В. Ловчева, Е. Н. Галкина, Е. В. Гурова, А. Я. Кибанов. – М.:Юрайт, 2013. – 79 с.
34. Лукаш, Ю. А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала / Ю. А. Лукаш, М.: Москва, 2015г. – с. 52.
35. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2015. – с.72.
36. Мальцева С., Высвобождение персонала с помощью аутплейсмента // Справочник по управлению персоналом – 2015. – №10. – с. 54-57.
37. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
38. Митрованова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрованова, под ред. А. Я. Кибанова. – М.:Юрайт, 2013. – 72 с.
39. Одегов, Ю. Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Ю. Г. Одегов, В. В. Лукашевич. – М.: Москва, 2017. – 355 с.
40. Одегов, Ю. Г. Экономика труда 2е изд. И доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2016. – 432 с.

41. О компании // Официальный сайт организации ООО «Тульчинка.RU» [Электронный ресурс] URL: <https://tulchinka.ru/kompaniya/> (дата обращения 12.12.2017).

42. Орехов, В. И., Орехова Т. Р., Карагодина О. В. Оценка влияния трудового вклада персонала на повышение производительности труда персонала современного предприятия // Проблемы государственного управления, экономики, юриспруденции и психологии – 2014. – №2. – с. 98.

43. Панина, И. Н. Развитие мотивации достижения успехов и других, связанных с трудовой деятельностью, качеств личности у сотрудников организации // Вестник Московского университета МВД России – 2017. – №5. – с. 257-259.

44. Папонова, Н. Е. Рецепты увеличения производительности труда от HR // Кадры предприятия – 2014. – №12. – с. 61-66.

45. Полякова, О. Н. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева, О. Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – с. 450.

46. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Савицкая. – Минск: РИГТО, 2012. – с. 127.

47. Семёнов, А. Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А. Г. Семёнов, Т. Е. Баева, С. Н. Бекетов. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.

48. Сербиновский Б. Ю. Мотивация и эффективность труда. // [Электронный ресурс] www.psyera.ru (дата обращения 10.12.2017)

49. Сергеева, Э. С. Сущность внутрифирменного управления трудовой деятельностью // Проблемы современной экономической науки – 2017. – с. 131-137.

50. Скаженик, Е. Поставлена задача: выявить мотивы для повышения эффективности подразделения // Справочник по управлению персоналом – 2015. – №2. – с. 85-96.

51. Скряевская, В. А. Экономика труда: учебник для бакалавров / В. А. Скряевская. – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.

52. Слостенин, В. А. Психология и педагогика / В. А. Слостенин, В. П. Каширин. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 480 с.
53. Стрелкова, Л. В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учебное пособие для студентов / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 351 с.
54. Сусллова, И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки – 2012. – №12. – с. 5-12.
55. Трефилов, И. А., Щербанова Д. А. Развитие человеческих ресурсов организации как ключевой компонент разработки и реализации ее социальной политики // Современные научные исследования и инновации – 2018. – № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/01/85716> (дата обращения: 31.01.2018).
56. Турлов, А. В., Дмитриева Т. Е. Комплексное изучение удовлетворенности работников трудовой деятельностью как элемент оценки эффективности системы мотивации на предприятии // Современные проблемы и достижения аграрной науки в животноводстве, растениеводстве и экономике – 2012г. – №1. – с. 184-187.
57. Храмова, Т. В. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебное пособие / Т. В. Храмова, О. П. Ходенкова, О. К. Минева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160 с.
58. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М.: КноРус, 2015. – с. 268.
59. Яндаева, В. О. Факторы удовлетворенности трудовой деятельностью персонала // Профессионализм и творчество – 2018. – с. 206-210.
60. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е. С. Яхонтова. – М.:ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.