

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Анализ эффективности использования трудовых ресурсов  
организации

Исполнитель Курбанова Мадина Рамазановна  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук  
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ (подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Санкт–Петербург  
20\_\_

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы эффективного использования трудовых ресурсов предприятия .....	6
1.1. Сущность, состав и структура трудовых ресурсов предприятия.....	6
1.2. Понятие и составляющие эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	10
1.3. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	20
2. Анализ движения и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэйлМатик».....	31
2.1. Экономическая характеристика предприятия ООО «РэйлМатик».....	31
2.2. Анализ состава, структуры и движения трудовых ресурсов предприятия ООО «РэйлМатик» .....	37
2.3. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «РэйлМатик» .....	45
3. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэйлМатик».....	59
3.1. Основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «РэйлМатик» .....	59
3.2. Совершенствование организации труда на предприятии ООО «РэйлМатик».....	69
3.3. Оценка эффективности внесенных предложений .....	75
Заключение .....	78
Список использованных источников .....	80

## Введение

В современных условиях перед хозяйствующими субъектами встает вопрос, как повысить эффективность собственной деятельности без дополнительных источников пополнения трудовых и иных ресурсов. Решение данного вопроса заключается в планировании трудовых ресурсов, что позволит с максимальным эффектом использовать имеющиеся ограниченные ресурсы организации. Для этого организации необходимо повышать прежде всего эффективность использования трудовых ресурсов, поскольку это помогает выявить их структуру и определить последствия их изменений для финансовой устойчивости строительной организации в целом.

В современных условиях первостепенными объектами оптимизации становятся процессы и системы управления трудовыми ресурсами. Главной целью эффективного управления трудовыми ресурсами является достаточное обеспечение предприятий работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Эффективное управление трудовыми ресурсами способствует увеличению объема производства и повышению его эффективности, снижению себестоимости изготовленной продукции, оказанных услуг и увеличению размера полученной прибыли.

Современная ситуация требует кардинальных мер, обращенных на подъём производительности труда. Следовательно, вопросы производительности труда, ее увеличения считаются очень актуальными.

Цель исследования выпускной квалификационной работы – анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и определение путей повышения эффективности их использования на примере ООО «РэйлМатик».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач: рассмотреть сущность, состав и структуру трудовых ресурсов предприятия; изучить понятие и составляющие эффективного использования трудовых ресурсов предприятия;

выделить основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов в компаниях; провести анализ состава, структуру и движения трудовых ресурсов ООО «РэилМатик»; оценить эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «РэилМатик»; предложить пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «РэилМатик».

Объект исследования выпускной квалификационной работы – ООО «РэилМатик».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – экономические отношения, возникающие в процессе определения направлений повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «РэилМатик».

Теоретической базой исследования послужили положения экономики труда, теории управления, концепций управления персоналом, изложенные в трудах классиков современных отечественных и зарубежных исследователей проблем повышения производительности труда на предприятии.

Вопросы поиска путей повышения производительности труда на предприятиях широко освещены в монографической и периодической литературе зарубежных и российских исследователей.

В процессе решения поставленных задач использовались следующие основные методы: метод анализа и синтеза, метод анализа документации, имеющейся в средствах массовой информации, методы статистического анализа данных, метод сравнительного анализа, факторный анализ.

Для написания данной работы были использованы следующие источники информации: публикации в периодической печати, информация сети Интернет, а также эмпирические данные, собранные автором в ООО «РэилМатик».

Практическая значимость результатов данной работы заключается в том, что представленные в ней предложения и рекомендации могут быть использованы специалистами и руководителями структурных подразделений в

решении вопросов, связанных с повышением эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Структурно данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи исследования.

В первой главе раскрыты теоретические основы использования трудовых ресурсов на предприятии: изучены сущность, состав трудовых ресурсов, показатели, характеризующие эффективность их использования, выделены базовые пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Во второй главе рассмотрена организационная структура управления предприятием, проведен анализ производительности труда ООО «РэилМатик» исследована структура кадров, выделены кадровые проблемы, сделаны основные выводы.

В третьей главе предложены направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэилМатик», дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении подведены итоги исследования и определены пути решения выявленных проблем.

## 1. Теоретические основы эффективного использования трудовых ресурсов предприятия

### 1.1. Сущность, состав и структура трудовых ресурсов предприятия

В настоящее время общеизвестно, трудовые ресурсы являются определяющим элементом в обеспечении хозяйствующими субъектами конкурентных преимуществ. Знания, умения, навыки, профессиональный опыт трудовых ресурсов организаций формируют основной материал, который закладывается в фундамент развития экономической системы, так как трудовые ресурсы оказывают наиболее сильное влияние на качество продукции и услуг, производимыми современными организациями [21, с. 184].

Необходимо отметить, что следует различать понятия «трудовые ресурсы», «персонал», «рабочая сила». Трудовые ресурсы являются главной производительной силой современного общества, которая имеет в своем составе трудоспособную часть населения страны, имеющую определенные психофизиологические и интеллектуальные качества, благодаря чему способна участвовать в общественно-полезной деятельности, производя материальные и духовные блага и оказывая услуги. Персонал компании представляет собой ее штатный состав, который включает всех наемных работников, работающих собственников и совладельцев компании, которые решают управленческие, производственные и иные задачи. Персонал компании имеет в своем составе сотрудников списочного состава, работающих по совместительству, а также работников, с которыми заключены договоры гражданско-правового характера. Рабочая сила является совокупностью физических и умственных способностей человека, используемых им в процессе осуществления трудовой деятельности с целью производства товаров и оказания услуг [14, с. 186].

Трудовые ресурсы предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу, они выражаются в численности трудоспособных работников,

которые характеризуются совокупностью физических, умственных и духовных способностей, неиспользуемых вне трудового процесса [17, с. 4537].

Зачастую термины трудовых ресурсов, персонала и рабочей силы предприятия употребляют как синонимы.

Основные признаками трудовых ресурсов предприятия являются: наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформлены трудовым договором. Но в практической деятельности в ряде случаев отсутствует формально-юридическое оформление найма, что приводит трудовые ресурсы предприятия к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм современного трудового законодательства. Работающие собственники, а также совладельцы компании включаются в состав персонала, если они кроме положенной им части доходов получают соответствующую оплату за свое трудовое участие в работе компании; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и прочими характеристиками), наличие которых определяет деятельность сотрудника компании на определенной должности или рабочем месте, а значит отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих; целевая направленность деятельности трудовых ресурсов предприятия, то есть обеспечение достижения целей компании посредством установления адекватных им целей отдельного сотрудника и формирования благоприятных условий для их реализации [37, с. 31].

Для современных компаний, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь работниками компании, входят в ее кадровое пространство, заинтересованно участвуя в эффективном функционировании. К таким сотрудникам относятся следующие: акционеры, не работающие в рассматриваемой компании, совет директоров, на который возложена полная ответственность за деятельность компании и принятие управленческих решений, прочие группы.

Ключевыми характеристиками трудовых ресурсов компании являются: численность персонала, его структура, рассматриваемые как в статике, так и в динамике, профессиональная пригодность, компетентность. Численность персонала компании напрямую зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных, сбытовых и управленческих процессов, уровня их механизации, автоматизации, компьютеризации. Данные факторы определяют нормативную величину численности персонала компании.

При изучении трудовых ресурсов компании следует определять их структуру, которая представляет собой совокупность отдельных групп сотрудников, которые объединены в группу по определенному признаку. Структура персонала компании может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура персонала компании характеризует его распределение и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Например, существует персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, в аппарате управления, занятые производством товаров, оказанием услуг) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, структурных подразделений социальной сферы). Также все они подразделяются на следующие категории: руководители, специалисты, другие служащие, рабочие [11, с. 31].

Аналитическая структура персонала компании подразделяется на общую и частную. С точки зрения общей структуры персонал компании рассматривается по ряду признаков: профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура персонала компании отражает соотношение отдельных групп сотрудников, к примеру, «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и прочее. Критерием оптимальности структуры кадров компании выступает соответствие численности работников различных

должностных групп объемам работ, которые требуются для выполнения каждой должностной группой, выраженным во временных затратах.

Профессиональная структура персонала компании представляет собой соотношение представителей разных профессий либо специальностей (экономистов, бухгалтеров, юристов и прочее), которые обладают комплексом теоретических знаний и практических навыков, полученных по итогам обучения и опыта деятельности в определенной сфере.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) характеризует выделение лиц, которые высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр, полное высшее образование, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное [20, с. 85].

Анализ структуры персонала компании следует осуществлять регулярно с целью своевременного принятия руководителем компании и отделом кадров решений по ее оптимизации и соответствию решаемым управленческим и производственным задачам.

Необходимо также отметить, что в практической деятельности кадровых служб принято различать явочный, списочный и среднесписочный составы.

Явочный состав кадров компании - это минимально необходимое число сотрудников, которые должны ежедневно являться на работу для решения поставленных задач в установленные сроки.

Списочный состав кадров компании - это все постоянные и временные сотрудники, числящиеся в организации, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по причине болезни либо иным причинам.

Среднесписочный состав кадров компании исчисляется посредством суммирования списочного состава сотрудников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней исследуемого периода [15, с. 47].

Итак, в соответствии с общепринятым определением, трудовые ресурсы предприятия, являются все сотрудники компании, которые обладают необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в данной организации.

## 1.2. Понятие и составляющие эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Использование трудовых ресурсов представляет собой комплекс мероприятий, нацеленных на обеспечение благоприятных условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала сотрудников компании. Эффективность является наиболее важным термином теории управления экономическими системами. В практике российских предприятий эффективность зачастую используется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности [19, с. 737].

Рассмотрим основные показатели, на основе которых делаются выводы об эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Списочная численность - это работники предприятия, принятые на постоянную, сезонную или временную работу сроком на 1 день и более на определенную дату.

$$Ч_{сп} = Ч_{яв} \times К_{пр}, \quad (1)$$

где  $Ч_{сп}$  - списочная численность;

$Ч_{яв}$  – явочная численность;

$К_{пр}$  - коэффициент приведения явочной численности в списочную.

Среднесписочная численность работников за год определяется путем суммирования численности работников за все месяцы работы и деления полученной суммы на 12.

Среднегодовая численность работников ( $Ч_{сг}$ ) определяется путем деления отработанного времени (чел.-ч, чел.-дн.) работниками предприятия за год ( $T_{г}$ ) на годовой фонд рабочего времени 1 работника ( $\Phi_{н}$ ):

$$\text{Ч сг} = \text{Тг} : \text{Фн} \quad (2)$$

Также следует анализировать показатели движения кадров.

Коэффициент оборота по приему:

$$\text{Кпр} = \text{Чприн.} \times 100\% / \text{Чсс} \quad (3)$$

где Чприн. количество принятых работников за отчетный период,

$\text{Ч}_{\text{сс}}$  среднесписочная численность работников за отчетный период

Коэффициент оборота по приёму кадров характеризует долю количества принятых работников за отчётный период (год) к среднесписочной численности персонала предприятия в целом.

Коэффициент оборота по выбытию:

$$\text{Кв} = \text{Чув.} \times 100\% / \text{Чсс.} \quad (4)$$

где Чув. количество выбывших работников за отчётный период.

Показатель характеризует долю выбывших работников в среднесписочной численности за отчётный период (год).

Коэффициент сменяемости кадров:

$$\text{Кс} = (\text{Чприн.} + \text{Чув.}) / \text{Чсс.} \quad (5)$$

Данный показатель характеризует общую мобильность кадров на предприятии и показывает долю сменившегося персонала (принятых и выбывших) на предприятии за отчётный период.

Коэффициент стабильности:

$$\text{К}_{\text{ст}} = 100\% - \text{К}_{\text{с}} \quad (6)$$

Коэффициент стабильности определяет долю персонала на предприятии, не участвовавшем в трудовых перемещениях за отчётный период.

Коэффициент текучести:

$$\text{Кт} = (\text{Чсж} + \text{Чнтд}) \times 100 / \text{Чсс} \quad (7)$$

где  $\text{Ч}_{\text{сж}}$  численность уволенных по собственному желанию

$\text{Ч}_{\text{нтд}}$  численность уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент текучести является одним из основных показателей движения персонала на предприятии, и характеризует долю уволившихся по

собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины в среднесписочной численности работников.

Коэффициент использования рабочего времени дня (Кд) определяется как отношение средней фактической продолжительности дня (Тсмф) к нормативной (Тсмн), установленной на предприятии:

$$Кд = Тсмф : Тсмн \quad (8)$$

Средняя фактическая продолжительность рабочего дня на сельскохозяйственных предприятиях равна частному от деления суммы фактически отработанных человеко-часов на сумму отработанных человеко-дней:

$$Тсмф = Тчел/час : Тчел/дн \quad (9)$$

Количество отработанных за год дней (часов) каждым работником в общественном хозяйстве (Дф) равно:

$$Дф = \sum Тчел/дн : Чф \quad (10)$$

где  $\sum Т$  - отработано всеми работниками (чел.-дней);

ЧФ - численность работников.

Степень использования трудовых ресурсов (Ст) - отношение числа фактически отработанных работником дней в течение года к возможному фонду рабочего времени:

$$Ст = Дф : Фн \quad (11)$$

где Фн – номинальный фонд рабочего времени.

Понятие эффективности использования трудовых ресурсов предприятия неразрывно связано с понятием производительности труда. Вместе с тем понятие эффективности труда можно считать более широким по содержанию и в отличие от термина производительности труда, эффективность труда выражает не только количественные, но также и качественные результаты труда, отражает целесообразность его экономного использования.

Эффективность использования трудовых ресурсов, как правило, определяют как степень объема продукта труда (товаров, услуг, оборота) с учетом качества труда на единицу трудозатрат. В связи с этим отличием

эффективности использования трудовых ресурсов от производительности труда является то, что она: характеризует экономию трудовых расходов; учитывает качественную сторону результатов трудовой деятельности [28, с. 479].

Производительность труда представляет собой степень эффективности трудовых затрат сотрудника при производстве материальных благ или способность труда формировать в единицу времени определенное (большее или меньшее) количество товаров.

При анализе производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за 1 чел.-дн. или 1 чел.-ч.

Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Дополнительные частные показатели эффективности труда:

- доля изменения выработки за счет изменения интенсивного показателя
- производительности труда; качество работы; квалификация работника;
- затраты живого труда на полученную прибыль;
- экономия живого труда;
- экономия средств на заработную плату;
- рациональное использование рабочего времени

К показателям производительности труда на предприятии относят выработку, трудоемкость и индекс производительности труда.

Выработка (В) определяет объем продукции в единицу оплачиваемого рабочего времени одним списочным работником. Показатель можно найти в

зависимости от двух факторов – потраченного времени и среднего количества работников.

Расчет в зависимости от затраченного времени:

$$V=Q/T \quad (12)$$

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:

$$V=Q/Ч \quad (13)$$

Трудоемкость ( $T_p$ ) выражает объем необходимого затраченного труда одним работником для производства единицы изделия. Показатель трудоемкости является обратным по отношению к показателю выработки.

Расчет в зависимости от затраченного времени:

$$T_p=T/Q \quad (14)$$

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:

$$T_p=Ч/Q \quad (15)$$

где:

$V$  – выработка;

$T_p$  – трудоемкость;

$Q$  – объем продукции в натуральных единицах (штуках);

$T$  – затраты оплачиваемого рабочего времени на производство данной продукции;

$Ч$  – среднее количество персонала.

Достижение роста производительности труда и снижение трудозатрат при одинаковом объеме работ ведут к росту эффективности труда. В связи с этим эффективность труда характеризует уровень использования трудовых ресурсов с учетом объема, качества работы и трудозатрат в расчете на одного сотрудника. Увеличение производительности труда выступает рычагом роста как экономической, так и социальной эффективности труда в организации [13, с. 122].

Разработка направлений увеличения производительности труда должна базироваться на комплексном технико-экономическом анализе деятельности компании. Повышение производительности труда ведет к экономии

овещественного и живого труда и выступает важнейшим фактором роста эффективности производственной и сбытовой деятельности предприятия.

Эффективное использование трудовых ресурсов компании заключается в следующем: достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников; использование гибких форм занятости; уточнение и конкретизация границ использования трудовых ресурсов с учетом текущих и перспективных потребностей компании; оценка трудового потенциала сотрудников компании, обеспечение условий и рациональной организации труда, способствующих наиболее его полной реализации; применение дифференцированного подхода к включению в систему занятости сотрудников организации с разным уровнем трудоспособности [16, с. 46].

Комплексный подход предполагает анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия с разных сторон и разнообразных критериев: экономических, производственных, социальных и других. Такая оценка предполагает количественную и качественную оценку эффективности использования трудовых ресурсов. Для количественной оценки применяются только экономические показатели, которые связаны с количественными показателями труда, для чего применяется достигнутый результат (обеспеченность персоналом, использование фонда рабочего времени и другое). Качественная оценка оперирует качественными показателями (работа по управлению, деловые качества, инициатива и другое).

Также следует рассчитывать показатель рентабельности персонала. Данный показатель характеризует работу как трудового коллектива компании в целом, так и дает оценку полезности (производительности) одного сотрудника. Рентабельность персонала рассчитывается по следующей формуле:

$$R_{п} = П / Ч, \quad (16)$$

где  $R_{п}$  – рентабельность персонала предприятия;

$П$  – прибыль от продаж;

$Ч$  – среднесписочная численность работников предприятия.

Для проведения аналитического исследования используют следующую

факторную модель:

$$R_{п} = y_1 * y_2 * y_3 * y_4 \quad (17)$$

где  $y_1$  - размер прибыли от продаж, приходящейся на рубль затрат на повышение уровня профессионализма персоналу;

$y_2$  - доля затрат на обучение персонала в затратах по персоналу;

$y_3$  - соотношение между общими затратами по персоналу и фондом заработной платы;

$y_4$  - средний размер оплаты труда на предприятии.

Другие авторы рассчитывают показатель рентабельности труда как отношение прибыли, полученной в результате использования персонала, на суммарные затраты на персонал. Формула данного показателя имеет вид:

$$r_i = (D_i - Z_i) / Z_i, \quad (18)$$

где  $r_i$  - рентабельность труда  $i$ -го вида;

$D_i$  - добавленная стоимость от деятельности персонала  $i$ -й группы;

$Z_i$  - затраты на персонал  $i$ -й группы.

Основные показатели, характеризующие эффективность использования персонала в организации, сведены в таблицу 1.

Таким образом, эффективность использования персонала или управление персоналом - важный показатель успешности работы предприятия. Создавая программы лояльности персонала, оценивая риски предприятия в разделе человеческих ресурсов, необходимо включить в программы расчет показателей эффективности работы персонала. Отчеты по работе станут четким описанием результатов работы по определенному бизнес-процессу.

Таблица 1 – Основные показатели, характеризующие эффективность использования персонала в организации

Показатель 1	Формула расчета 2	Комментарий 3
Доля затрат на персонал в объеме реализации (Дз)	$Dz = ЗП/ГО$ , где ЗП - затраты на персонал; ГО - годовой объем реализации.	Данный показатель характеризует часть валовой выручки, которая расходуется на персонал. Изучение данного показателя необходимо проводить в динамике: его рост является негативной тенденцией, т.к. происходит сокращение средств, которые организация может потратить на покрытие других видов затрат и реализовать в качестве прибыли.
Затраты на 1 работника (Зр)	$Zr = ЗП / Ч$ , где Ч - численность работников.	Данный показатель информирует работодателя о расходах, которые он несет на 1 работника. Расчет данного показателя можно производить для различных категорий персонала
Затраты на один производительный час (Зч)	$Zч = ЗП/Кч$ , где Кч – количество производительных часов.	Показатель дает представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу.
Доля затрат на персонал в себестоимости продукции (Д)	$D = ЗП / С$ , где С - себестоимость произведенной продукции	Показатель характеризует объем затрат на персонал в общем объеме расходов на производство продукции
Рациональность организации заработной платы персонала (Р)	$R = Ззп / ЗП$ , где Ззп - затраты на заработную плату.	Показатель характеризует объем затрат на оплату труда персонала в общем объеме расходов на персонал.
Эффективность социальной защищенности персонала (Эс)	$Es = Зсв/ЗП$ , где Зсв - затраты на социальные выплаты.	Показатель характеризует объем затрат на социальные выплаты в общем объеме расходов на персонал.

Выделяют также следующие основные трудовые показатели: затраты на программы и направления развития службы управления персоналом, переложенные в цифры на одного сотрудника; оценка влияния программы на успешную работу одного сотрудника и предприятия в целом, где сравниваются цифры за несколько лет (норма выработки на одного работника, показатели продаж, качество продукции и процент рекламаций и другое), дополнительные показатели эффективности управления - это срывы работ (простои) вне плана, текучесть кадров.

Экономические показатели эффективности персонала - это: объем выполняемых работ (производительность) - оценивается объемом реализации или прибыли на одного работника, динамика процесса; качество предоставляемой

услуги - количество брака, возврата продукции или услуги; сроки выполнения работ - в рамках плана, сверх плана, с задержкой; затраты на содержание персонала: общие затраты на персонал за период и на одного работника; доля затрат в объеме прибыли за период; показатели эффективности использования персонала: это затраты на управление персоналом и оценка эффективности отдельных направлений и в целом программ на деятельности организации в целом и на одного работника в частности. Тем не менее, нужно брать в расчет и социальную шкалу оценки, где важным становится соотношение интереса работника системе мотивации. И здесь появляются следующие показатели: 1. Психологический климат в коллективе: оценка отношений между линейным персоналом и начальником, оценка отношений в коллективе, оценка клиент-сервиса; 2. Оценка лояльности: насколько близко соотносятся общие цели предприятия личным целям сотрудника; динамика текучести кадров; оценка конфликтности и способы выхода из конфликтов в коллективе; есть ли претензии у работников, какого они рода (жалобы конструктивные и неконструктивные); временная нетрудоспособности сотрудника за период.

Экономический показатель эффективности использования трудовых ресурсов по предприятию строится на трех составляющих: годовая выработка на одного сотрудника, средний показатель (S); численность персонала (P); годовой объем реализации предприятия (V). Формула  $S = P/V$  - универсальна для любого предприятия, и способ расчетов ее прост [12, с. 184].

Социальная эффективность использования персонала строится на основе оценки текучести персонала. В расчет берутся следующие составляющие: число уволившихся по собственному желанию, по статье (U); число работающих на предприятии (R) коэффициент текучести - строится на соотношении уволившихся общему числу работников предприятия (КТ).

Формула выглядит так:

$$КТ = U/R \times 100 \quad (19)$$

Коэффициент текучести до 5% – это показатель здорового обновления коллектива, если же коэффициент превышает норму, то это сигнал

неблагополучия и необходимости принятия мер, расследования причин увольнений. Большое число уходов с предприятия влияет не только на уходящих, но и на тех, кто остается. Также важно проанализировать уровень квалификации уходящих работников. Можно также проследить за судьбой уволившихся с предприятия: легко ли они устраиваются на подобные должности на других предприятиях, востребованы ли они как специалисты. Возможно, предприятие не дорабатывает в кадровой политике и является «кузницей кадров» для других компаний. Если же уволившиеся работники не востребованы на рынке труда - это может быть показателем низкого уровня развития предприятия, знаком, что для сохранения конкурентных качеств нужно развиваться [7, с. 68].

Расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов достаточно прост. В общем виде она равна отношению результатов к ресурсам, затраченным на достижение цели. «Эффективность» по всем ключевым позициям должна быть положительной, а процесс работы должен соответствовать цели и ситуации (поставленные сроки, используемые ресурсы, необходимые навыки и объем прилагаемых усилий).

Кроме того, для расчета эффективности работы персонала необходимо

На языке цифр можно понять, какова эффективность работы сотрудника и персонала в целом, соответствует ли стоимость конкретного сотрудника прибыли предприятия за период. Это покажет, есть ли связь между повышением зарплаты и его производительностью [6, с. 1461].

Подводя итоги, следует отметить, что измерение и оценка результативности работы сотрудников – обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом в целом. Эффективность использования трудовых ресурсов предполагает расчет ряда показателей – производительности труда, рентабельности персонала, коэффициента текучести кадров и других.

### 1.3. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Выявление возможностей роста эффективности использования трудовых ресурсов предприятия является важнейшим направлением кадровой работы.

Как известно, эффективность использования персонала не является величиной постоянной и находится под воздействием ряда факторов, ее изменение обусловлено множеством причин. Некоторые факторы приводят к росту производительности труда, ряд других – ведут к ее падению. На предприятии одной из базовых функций экономистов является обеспечение увеличения производительности труда. При этом под увеличением данного показателя понимается такое желаемое состояние, когда уменьшается рабочее время сотрудников компании при одновременном росте объемов производства продукции. Рост производительности труда обеспечивает повышение социально-экономической эффективности трудовой деятельности. Выявление путей повышения производительности труда представляет собой важную часть экономической работы на предприятии. При увеличении производительности труда на предприятии возникает экономия трудовых затрат (в частности, рабочего времени) на производство единицы товара (услуги) или дополнительный объем произведенных товаров в единицу времени, что оказывает прямое воздействие на рост эффективности производственной деятельности, поскольку прежде всего снижаются текущие затраты на изготовление единицы товара по статье «оплата труда производственных рабочих», кроме того, появляется возможность изготавливать больше товаров в единицу времени. Повышение производительности с позиции использования персонала обеспечивается посредством роста сложности трудовой деятельности и роста интенсивности труда. При этом интенсивное воспроизводство трудовых ресурсов компании необходимо сопровождать регулярным усложнением трудовой деятельности посредством оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия.

Углубление и усложнение процесса интенсификации воспроизводства рабочей силы компании становится возможным лишь на базе усиления активной роли экономических отношений, повышения ответственности и заинтересованности участников производственной деятельности в качественном совершенствовании [24, с. 272].

Необходимо отметить, что резервы роста производительности труда представляют собой возможность наиболее полного использования производительной силы труда организации, всех факторов роста его производительности вследствие совершенствования техники, технологии, изменения в лучшую сторону организации производственного процесса, труда и внутрифирменного управления. Резервы тесным образом связаны с факторами повышения производительности труда на предприятии. Если любой фактор рассматривать как появляющаяся возможность, то применение связанного с ним резерва представляет собой процесс изменения указанных возможностей в реальную действительность.

Резервы повышения производительности труда бывают различных видов. Рассмотрим наиболее популярные классификации резервов роста производительности труда. Резервы увеличения производительности труда на предприятии можно объединить в такие группы: резервы, которые формируются по итогам воздействия материально-технических факторов (недостаточно полное использование средств труда по временному фактору и производственной мощности, неполное возможностей технологии и прочее); резервы, обусловленные воздействием организационных факторов производственной деятельности (недочеты в управленческом процессе, в организации производственной и трудовой деятельности на предприятии); социальные резервы – представляют собой недостаточное эффективное использование способностей к трудовой деятельности сотрудников компании, а также его различных творческих способностей, слабое мотивирование персонала к эффективному труду.

В зависимости от компонентов процесса трудовой деятельности различают две группы резервов роста производительности труда: резервы лучшего использования живого труда – представляют собой все виды резервов, относящихся к организации трудовой деятельности в компании, связанных с условиями трудовой деятельности, с реализуемой кадровой политикой и стратегией, с особенностями и уровнем развития мотивации персонала к эффективному труду; резервы более эффективного использования средств труда, а также предметов труда, являющиеся основными и оборотными фондами компании. Стоит отметить, что в данную группу резервов роста производительности труда входят резервы лучшего использования основных средств, как по времени, так и по производственной мощности. Также сюда относятся резервы наиболее комплексного использования и экономии оборотных фондов фирмы [39, с. 150].

В свою очередь, исходя из признака возможности использования все резервы роста производительности труда в компании можно разделить на резервы запаса и резервы потерь. Резервы запаса довольно близки к понятию резервы, в принципе, поскольку являют собой неиспользованные возможности более эффективной организации трудовой деятельности в компании. Среди резервов запаса можно выделить следующие: недоиспользование рабочих машин и оборудования по времени, что может объяснить перебоями в загрузке работы оборудования компании, перебоями в энергоснабжении производственного процесса, непроизводительным использованием рабочего времени на данном оборудовании, низкая квалификация сотрудника компании и другое. Резервы потерь имеют в своем составе потери рабочего времени, брак, а также перерасход всех видов энергетических ресурсов компании, используемых сырья и материалов. В связи с этим данная группа резервов роста производительности труда связана с соблюдением режима экономии использования материально-вещественных факторов производственной деятельности. Можно привести следующие примеры потерь рабочего времени в компании: производительные потери рабочего времени по причине

вынужденных простоев, прогулов, неявок сотрудников компании на работу; кроме того, следует назвать непроизводительные затраты труда которые вызваны необходимостью устранить брак либо превышающие плановые трудовые затраты (вследствие, например, нарушений производственной технологии). Кроме того, по месту определения и использования все резервы роста производительности труда подразделяются на: общегосударственные резервы (рациональное использование трудовых ресурсов страны, рациональное, комплексное использование природных ресурсов государства); региональные резервы роста производительности труда (пути более лучшего использования имеющегося производственного потенциала на региональном уровне); отраслевые и межотраслевые резервы повышения производительности труда (улучшение использования имеющихся связей между отраслями, комбинирование и концентрация различных производств); внутрипроизводственные резервы роста производительности труда (резервы уменьшения трудоемкости, а также резервы более эффективного использования общего рабочего времени в компании) [13, с. 123].

Также в зависимости от времени использования все резервы роста производительности труда можно подразделить на текущие и перспективные, базой реализации которых могут быть значительные капитальные вложения на техническое перевооружение, реконструкцию либо модернизацию основных фондов компании. При этом реализация перспективных резервов осуществляется в долгосрочной перспективе, что требует проведения предварительных исследований.

Также необходимо подчеркнуть, что один из важнейших резервов повышения эффективности использования персонала - совершенствование структуры персонала компании. При этом важнейшими являются соотношения численности основных и вспомогательных рабочих фирмы, а также численности рабочих и общей численности работающих. Показатели структуры персонала следующие: доля рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала компании и доля основных рабочих в общей

численности рабочих и общей численности человеческих ресурсов компании. Необходимо отметить, что товаропроизводители России зачастую в своей деятельности с целью роста производительности труда прибегают к нововведениям. При этом они исследовали зарубежный опыт в данной сфере, поскольку российский опыт поиска резервов роста производительности труда незначителен. Еще раз следует подчеркнуть, что производительность труда – это один из важнейших показателей, характеризующих экономическую эффективность производственной деятельности любой предпринимательской структуры. Определение резервов и поиск мер, направленных на рост производительности труда должны иметь в своей основе тщательно проведенный комплексный анализ финансово-экономической работы компании. При этом все мероприятия, направленные на рост производительности труда являются взаимосвязанными. Так, чтобы внедрить новую, более современную технику, необходима соответствующая организация производственной и трудовой деятельности, управленческого процесса, а также соответствующие формы и способы стимулирования трудовой деятельности в компании. Получается, что повышение производительности в компании становится возможным в результате комплексного использования и освоения всех резервов роста производительности труда [30, с. 26].

Методы увеличения эффективности использования трудовых ресурсов разделяют на экономические и управленческие методы.

Экономические методы роста производительности труда направлены на модернизацию производственной деятельности, на оптимизацию производственных процессов, сокращение трудовых затрат (а именно рабочего времени) на производство единицы товара и тому подобное.

Внимание на факторах, формирующих стабильность, увеличивает уверенность работников компании в завтрашнем дне и сокращает текучесть кадров. Стоит отметить, что в основном от специалистов и руководителей прежде всего ожидается мотивация на достижение. На рядовых позициях основной персонал больше тяготеет к внутрифирменной стабильности, которая

представляет собой залог его комфортного пребывания на рабочем месте. На предприятии с подобными условиями труда работники остаются работать многие годы, в таких компаниях отсутствуют проблемы с передачей знаний от опытных специалистов новичкам. В данном случае для основных рабочих не характерна ориентация на частые организационные изменения, они могут трудиться в компании в течение ряда лет, если у них есть уверенность в работодателе и они ощущают защищенность. Поэтому встает некая проблема – как им в ситуации общей ориентации на рост производительности труда воздействовать на мотивацию кадров компании, увеличить эффективность деятельности компании и при этом удержать ее работников [2, с. 152].

Управленческие методы повышения эффективности использования трудовых ресурсов компании представляют собой совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на трудовые ресурсы для достижения определенных целей.

Повышению производительности труда в компании будет способствовать совершенствование мотивации кадров, прежде всего материальной.

1. Система бонусов, под которой следует понимать одноразовые денежные выплаты из прибыли компании, которые имеют целью на вознаграждение. В большом числе компаний бонусы составляют до 20% дохода работника в течение года. Существуют разные виды бонусов: годовой, бонус за выслугу лет, бонус за отсутствие прогулов и другие.

2. Участие в акционерном капитале компании. Эта форма материального стимулирования трудовой деятельности работников состоит в том, что покупаются акции по льготным ценам либо имеет место быть безвозмездное в получение акций компании.

3. Участие в прибыли компании, которое предполагает создание поощрительного фонда посредством установления определенной доли от прибыли.

В свою очередь, материально–неденежное стимулирование труда – это вознаграждение за заслуги, которые имеют денежное выражение, однако

выдаются сотруднику компании в неденежной форме. Различают следующие его формы: бесплатное использование трудовыми ресурсами социальных учреждений данной компании; покупка продукции, изготавливаемой данной компанией, по льготным ценам; увеличение технической оснащенности и комфортности рабочего места персонала; другое.

Нематериальное стимулирование значительная часть экономистов определяет как внешнее воздействие, повышающее лояльность работников к организации и одновременно сокращает затраты по компенсации работникам их трудозатрат и характеризуется следующими видами:

1. Социальное стимулирование – это появление возможности у сотрудника принять участие в управлении производственной деятельностью, трудом и коллективом, самостоятельно принять управленческие решения.

2. Моральное стимулирование предполагает передачу информации о заслугах работника, результатах его работы в социальной среде с учетом объективной оценки трудового вклада сотрудника. При этом осуществляется вручение грамот, размещаются фотографии работников на Доске Почета и др.

Рассмотрим также самые эффективные классические механизмы моральной мотивации работников организаций.

1. Совещания, планерки, летучки. Это основные инструменты можно использовать для формирования условий сопричастности кадров. Собрания дают возможность людям быть в курсе происходящих событий трудовой жизни коллектива, обмениваться новостями и чувствовать себя вовлеченными в жизнь компании, поскольку любому человеку интересно знать, что творится вокруг него.

2. Поздравления со знаменательными событиями. Важные даты могут включать завершение первого года работы, назначение на новую должность или личные праздники человека, такие как юбилей, день рождения и прочие. Здесь открывается простор для фантазии, подарки могут быть совершенно разными: от премии до нарисованного вручную плаката. Не вручайте наедине, пригласите всех посмотреть и присоединиться к пожеланиям.

3. Право выбора. Целесообразно советоваться с персоналом, где и как провести корпоратив, какой выбрать способ поощрения: оплата расходов на телефонную связь, на бензин или еще что-то – существует множество вариантов. Лучшим членам команды следует разрешать первыми выбирать время отпусков.

4. Возможность обратной связи. Необходимо давать специалистам возможность высказываться. Они могут это делать, оставляя свои рекомендации и замечания в импровизированном ящике для писем, на досках с маркерами или вслух излагать свои мысли на собраниях. Также можно поощрять их за необычные предложения. В мировой практике это называется премированием инициатив.

Следующее направление повышение эффективности использования трудовых ресурсов компании - организация обучения персонала.

Необходимо резко интенсифицировать этот процесс. Темы обучения: законодательство РФ; лидерство и навыки управления; управленческий учет и контроль. Тренинги вполне можно организовать и провести собственными силами. Для этого необходимо выделить ресурсы для проведения тренингов (помещение, время, расходные материалы). Это немаленькие ресурсы, учитывая, что на время тренинга (2-3 дня) придется отвлекать от работы всех сотрудников.

К другим формам обучения сотрудников компании относятся: стажировки; практики; командировки.

Можно проводить ежеквартальные тематические семинары для руководящих работников; бухгалтеров; юристов. На таких семинарах можно обсуждать специальные и профессиональные вопросы, которые касаются сотрудников определенной категории. На каждом семинаре сотрудники одного предприятия делают доклад или презентацию, формулируют проблемы, затем следует обсуждение и формулировка рекомендаций. В таких семинарах должно принимать участие высшее руководство компании.

Общая цель обучения персонала компании – предоставить возможность получения сотрудниками компании специализированных знаний по профессии. В зависимости от специальности и должностей сформируются команды, которые будут приглашены в соответствии с графиком тренингов на обучение в аудиторию. Тот факт, что сотрудники компании проходят специализированные тренинги, позволит в максимально короткие сроки информировать работников, как следует вести себя на объекте. Есть четкие инструкции и регламенты, которые делают предоставленные услуги соответствующими высочайшим стандартам.

Особое значение должны иметь тренинги навыков общения, эффективности переговоров, различные деловые игры.

Также росту производительности труда будет способствовать реализация мероприятий, направленных на сплочивание трудового коллектива.

1. В компании следует сформировать четкую систему ценностей и формальных инструкций, также необходимо проводить регулярный контроль за тем, как они доносятся до новых работников компании.

2. Следует ввести систему поощрений и льгот для работников, которые проработали в организации более определенного числа лет. Инициаторами поощрения работников могут быть как его непосредственные руководители, так и вышестоящие руководители компании. Непосредственное поощрение может осуществляться, согласно иерархической цепочке.

3. Целесообразно расширить учет пожеланий, просьб и предложений сотрудников компании посредством осуществления регулярного анкетирования. Компании рекомендуется применять следующие PR-методы: внутренние издания, например, информационный бюллетень; прочая печатная продукция, которая предназначается для внутреннего распространения: поздравления, соболезнования, индивидуальная переписка, копии и выписки из официальных документов; анализ откликов и отзывов сотрудников компании на распространенную среди них ранее информацию; глубокий анализ проводимых среди сотрудников компании итогов опросов, результатов

анкетирования и т.п. Организационные методы внутреннего PR являются набором отдельных мероприятий, осуществляемых для сотрудников фирмы при непосредственном участии руководящих работников. В составе данных мероприятий следует применять следующие: собрания и заседания (обычно приуроченные к дням общегосударственных, памятных и торжественных дат); вечера отдыха; внутрикорпоративные праздники.

Таким образом, особенное место в исследуемых вопросах занимает понятие резервов повышения производительности труда, что обусловлено степенью использования тех возможностей, которые формируются в процессе воздействия ряда факторов повышения производительности труда в условиях действия ряда естественных, материальных, а также общественных условиях. Количественно резервы определяют как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнями производительности труда компании за выбранный временной интервал.

Обобщая все вышеизложенное, необходимо отметить, что основным показателем, характеризующим эффективность использования трудовых ресурсов предприятия является производительность труда, который представляет собой показатель экономической эффективности деятельности персонала компании, который отражает определенную способность персонала производить в единицу времени больший или меньший объем товаров (услуг).

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов используют следующие показатели: показатели обеспечения трудовыми ресурсами; показатели движения кадров; показатели использования фонда рабочего времени; показатели производительность труда, трудоемкость продукции, рентабельность использования трудовых ресурсов.

Основными методами измерения производительности труда являются: натуральный, трудовой и стоимостной. Резервы повышения производительности труда представляют собой возможность более полного использования производительной силы труда, всех факторов роста его производительности в совокупности вследствие совершенствования техники,

технологии, лучшей организации производственного процесса, труда и процесса управления.

Рост эффективности деятельности компании в значительной степени зависит и от рационального использования его работников, трудового потенциала работников, а именно - от фонда рабочего времени, квалификационных, творческих и иных возможностей.

Важную роль в решении данного вопроса играет грамотная организация трудовой деятельности как один из основных факторов повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Чтобы определить резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, необходимо провести анализ эффективности их использования и на этой основе уже можно определять конкретные мероприятия.

## 2. Анализ движения и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэилМатик»

### 2.1. Экономическая характеристика предприятия ООО «РэилМатик»

Компания ООО «РэилМатик» работает в сфере автоматических технологий.

Рынок Санкт-Петербурга отличается вариативностью и востребованностью со стороны всех участников (девелоперов, соискателей, риелторов, аудиторов и т.д.). Каждое из направлений отрасли обладает набором уникальных характеристик. Серьезную конкуренцию устоявшемуся вторичному сегменту сегодня может составить рынок строящихся технологий, да и коммерческие объекты строятся с завидным постоянством.

Юридический адрес ООО «РэилМатик»: 197343, г Санкт-Петербург, шоссе Ланское, дом 14, корпус 1, литера А, помещение 8Н, офис 2.

Основным видом деятельности ООО «РэилМатик» является производство прочего электрического оборудования», также зарегистрировано 4 дополнительных вида деятельности.

ООО «РэилМатик» осуществляет свою производственно- хозяйственную деятельность с целью получения прибыли, отвечает за результаты своей деятельности и выполнения обязательств перед поставщиками, потребителями, бюджетом, банками, всем принадлежащим ему на праве хозяйственного ведения имуществом.

Сегодня ООО «РэилМатик» оказывает полный спектр услуг:

- ремонт электрического оборудования;
- монтаж промышленных машин и оборудования;
- торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;
- разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги;
- ремонт электрического оборудования;

- монтаж промышленных машин и оборудования;
- торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;
- разработка компьютерного программного обеспечения,

консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги.

Миссия компании ООО «РэйлМатик» – помочь людям в решении одного из жизненно-важных вопросов – производство электрического оборудования.

Основными методами ценообразования ООО «РэйлМатик» являются «средние издержки плюс прибыль», также цены устанавливаются с ориентацией на конкурентов.

Для оценки конкурентной позиции в отрасли работы компании используется SWOT-анализ, благодаря которому может быть получена классификация факторов внутренней и внешней среды. SWOT-анализ ООО «РэйлМатик» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ ООО «РэйлМатик»

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доступные цены;</li> <li>- высокое качество услуг;</li> <li>- быстрота выполнения заказа;</li> <li>- высокий уровень компетентности персонала;</li> <li>- опыт работы на рынке.</li> </ul>	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение ассортимента услуг;</li> <li>- увеличение клиентской базы;</li> <li>- возможность выхода на новые региональные рынки.</li> </ul>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- малое количество персонала;</li> <li>- нет четкого стратегического управления;</li> <li>- плохая организация маркетинговой деятельности;</li> <li>- слабая финансовая база.</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- макроэкономическая нестабильность;</li> <li>- появление новых конкурентов;</li> <li>- ужесточение государственного регулирования.</li> </ul>

Таким образом, следует сделать вывод, что ООО «РэйлМатик» имеет достаточно сильные стороны, но очень важно устранить слабые стороны деятельности предприятия, минимизировать угрозы и реализовать возможности.

Макроокружение (макросреда) создает общие условия среды нахождения автоматических технологий. В большинстве случаев макросреда не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой фирме. Однако каждая из них испытывает на себе ее влияние и не может управлять ею.

Оценка влияния факторов макросреды на ООО «РэйлМатик» представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Оценка факторов макросреды предприятия

Факторы внешней среды	Влияние	Степень влияния	
Экономические	Развитие экономики	+	Сильное
	Уровень инфляции	-	Сильное
	Развитие МЭО	+	Умеренное
Политические	Принятие благоприятного закона в отрасли недвижимости	+	Умеренное
	Повышение ставок налогообложения	-	Сильное
	Подписание договоров и сделок с зарубежными странами	+	Умеренное
Демографические	Повышение уровня рождаемости	+	Сильное
	Рост уровня образования населения	+	Слабое
	Высокий уровень безработицы	-	Сильное
Социальные	Развитие культуры, культурных центров	+	Сильное
	Проведение фестивалей, тренингов конкурсов, конференций в регионе	+	Сильное
	Государственная поддержка социальных программ	+	Сильное
Природные	Загрязнение окружающей среды	-	Сильное

Как видно из данной таблицы, наиболее сильную степень влияния оказывают демографические факторы, а также экономические и социальные. Довольно существенное влияние проявляют политические факторы.

Итак, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Показатели хозяйственной деятельности организации в 2017-2019 годах приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели хозяйственной деятельности ООО «РэилМатик»

Показатели, единицы измерения	Значение показателей				
	2017 г.	2018 г.		2019 г.	
	Абсол. величина	Абсол. величина	Индекс роста к 2017 г.	Абсол. величина	Индекс роста к 2018 г.
Уставный капитал, тыс. руб.	10	10	1,0	10	1,0
Объем продаж, тыс. руб.	327292	347162	1,14	395027	1,138
Выручка без НДС, тыс. руб., в том числе по основным видам деятельности (продукции)	327292	347162	1,14	395027	1,138
Объем производства товаров, тыс. ед.	2516	2815	1,12	3115	1,11
Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	303075	262106	1,19	310636	1,185
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8746	33608	1,16	38946	1,159
Чистая прибыль, тыс. руб.	6441	26730	1,17	31157	1,166
Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, тыс.руб.	12325	14299	0,75	10665	-
Оборотные активы, тыс. руб.	309856	377649	1,05	396934	-
Среднесписочная численность работающих, чел.	75	67	0,97	65	0,746
Среднемесячная заработная плата, руб./мес.	21,52	32,55	1,42	46,34	-

Из анализа основных экономических показателей ООО «РэилМатик» за 2017-2019 года следует сделать выводы. Так, уставный капитал предприятия не изменился, на протяжении всего периода исследования он был равен 10 тыс. руб.

Выручка от продаж имела тенденцию к росту с 327292 тыс. руб. в 2017 г. до 395027 тыс. руб. в 2019 г. По сравнению с 2018 г. в 2019 г. прирост выручки составил 13,8%.

Себестоимость в 2017 г. составила 303075 тыс. руб., в 2018 г. она сократилась на 13,5% и составила 262106 тыс. руб. В 2019 г. вновь наблюдалось ее возрастание до 310636 тыс. руб. (+18,5%).

Предприятие работает с прибылью. В рассматриваемом периоде прибыль до налогообложения и чистая прибыль характеризовались возрастающей динамикой. В 2019 г. чистая прибыль компании сложилась в сумме 31157 тыс. руб.

Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов не имеет однозначной тенденции, она то растет, то сокращается в разные периоды времени.

Величина оборотных активов, напротив, характеризуется устойчивой положительной динамикой с 328087 тыс. руб. в 2016 г. до 407899 тыс. руб. в 2019 г.

Вместе с тем сокращается среднесписочная численность работников. Это происходит за счет их оптимизации, за счет сокращения ненужных должностей.

Среднемесячная заработная плата работников регулярно повышается, что отражают данные таблицы 4.

Также следует провести анализ показателей интенсификации деятельности предприятия. Исходные данные и сам расчет основных экономических показателей использования ресурсов по ООО «РэилМатик» представлены в таблице 5.

Таким образом, отмечается как рост, так и снижение отдельных показателей интенсификации по ООО «РэилМатик» в 2017-2019 гг. (затратоотдачи, фондоотдачи, амортизациоотдачи, оборачиваемости оборотных средств). Наибольший темп роста зафиксирован по показателю фондоотдачи предприятия, который за 2018-2019 гг. увеличился на 52,3%.

Таблица 5 – Основные экономические показатели ООО «РэилМатик» в 2017-2019 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	327292	347162	395027	106,1	113,8
2. а) численность работников, чел.	75	67	65	89,3	97,0
б) оплата труда с начислениями, тыс. руб.	25175	34190	48076	135,8	140,6
3. Затраты, тыс. руб.	303075	262106	310636	86,5	118,5
4. а) основные фонды, тыс. руб.	18231	14299	10665	78,4	74,6
б) амортизация, тыс. руб.	9526	8925	7566	93,7	84,8
5. Оборотные средства, тыс. руб.	328087	391948	407899	119,5	104,1
6. а) производительность труда, руб.	4363,9	5181,5	6077,3	118,7	117,3
б) продукция на 1 руб. оплаты труда, руб.	13,0	10,2	8,2	78,5	80,4
7. Затратоотдача, руб.	1,08	1,32	1,27	122,2	96,2
8. а) фондоотдача, руб.	18,0	24,3	37,0	135,0	152,3
б) амортизациоотдача, руб.	34,4	38,9	52,2	113,1	134,2
9. Оборачиваемость оборотных средств, количество оборотов	1,0	0,9	1,0	90,0	111,1

В таблице 6 представлен сводный анализ показателей интенсификации.

Таблица 6 – Сводный анализ показателей интенсификации ООО «РэилМатик»

Виды ресурсов	Динамика качественных показателей, коэффициент	Прирост ресурса на 1% прироста продукции, %	Доля влияния на 100% прироста продукции		Относительная экономия ресурсов, тыс. руб.
			экстенсивности	интенсивности	
1. а) численность работников	1,173	-0,217	-21,7	+127,16	-27
б) оплата труда	0,804	2,942	+294,2	-194,2	-9168
2. Затраты	0,962	1,341	+134,1	-34,1	12359
3. а) основные фонды	1,523	-1,841	-184,1	+84,1	+5607
б) амортизация	1,342	1,101	+110,13	-10,1	-2590
4. оборотные средства	1,111	0,297	+29,4	-129,4	-38138

Расчет относительной экономии ресурсов.

Численность работников:  $65 - 67 * 1,138 = -27$  чел.

Оплата труда:  $48076 - 34190 * 1,138 = -9168$  тыс. руб.

Затраты:  $310636 - 262106 * 1,138 = 12359$  тыс. руб.

Основные фонды:  $10665 - 14299 * 1,138 = -5607$  тыс. руб.

Амортизация:  $7566 - 8925 * 1,138 = -2590$  тыс. руб.

Оборотные средства:  $407899 - 391948 * 1,138 = -38138$  тыс. руб.

Вывод: на каждый процент изменения выручки требовалось изменить численность работников на 0,217%, оплату труда – на 2,942%, потребление ресурсов повысить на 1,341%, основные фонды – снизить на 1,841% и оборотные средства – увеличить на 0,297%. Эти данные свидетельствуют, что использование трудовых ресурсов и основных фондов предприятия интенсивное, использование прочих ресурсов – экстенсивное.

Таким образом, оценка финансовых показателей предприятия ООО «РэилМатик» показала, что оно работало достаточно успешно в период с 2017 г. по 2019 г., поскольку в качестве результата своей деятельности оно получило прибыль, имеет высокую долю оборотных активов в структуре активов, среднюю платежеспособность.

## 2.2. Анализ состава, структуры и движения трудовых ресурсов предприятия ООО «РэилМатик»

Компанию возглавляет генеральный директор, который организует всю работу организации и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Генеральному директору непосредственно подчиняются: бухгалтерия; производственный отдел, отдел кадров и другие структурные подразделения компании.

Работа отдела снабжения необходима для того, чтобы поддерживать на предприятии достаточный запас товаров. Менеджеры по закупкам обеспечивают поиск потенциальных поставщиков; ведут коммерческие переговоры с поставщиками в интересах предприятия; обеспечивают оперативное реагирование на информацию, поступающую от поставщиков, и доведение ее до сведения руководства; обеспечивают осуществление маркетинговых исследований по изучению предложений от поставщиков, уровню цен; обеспечивают оформление необходимых документов, связанных с

закупкой материалов и продукции; осуществляют окончательное согласование с поставщиком условий по ценам, дате отгрузки и способу доставки продукции на центральный склад.

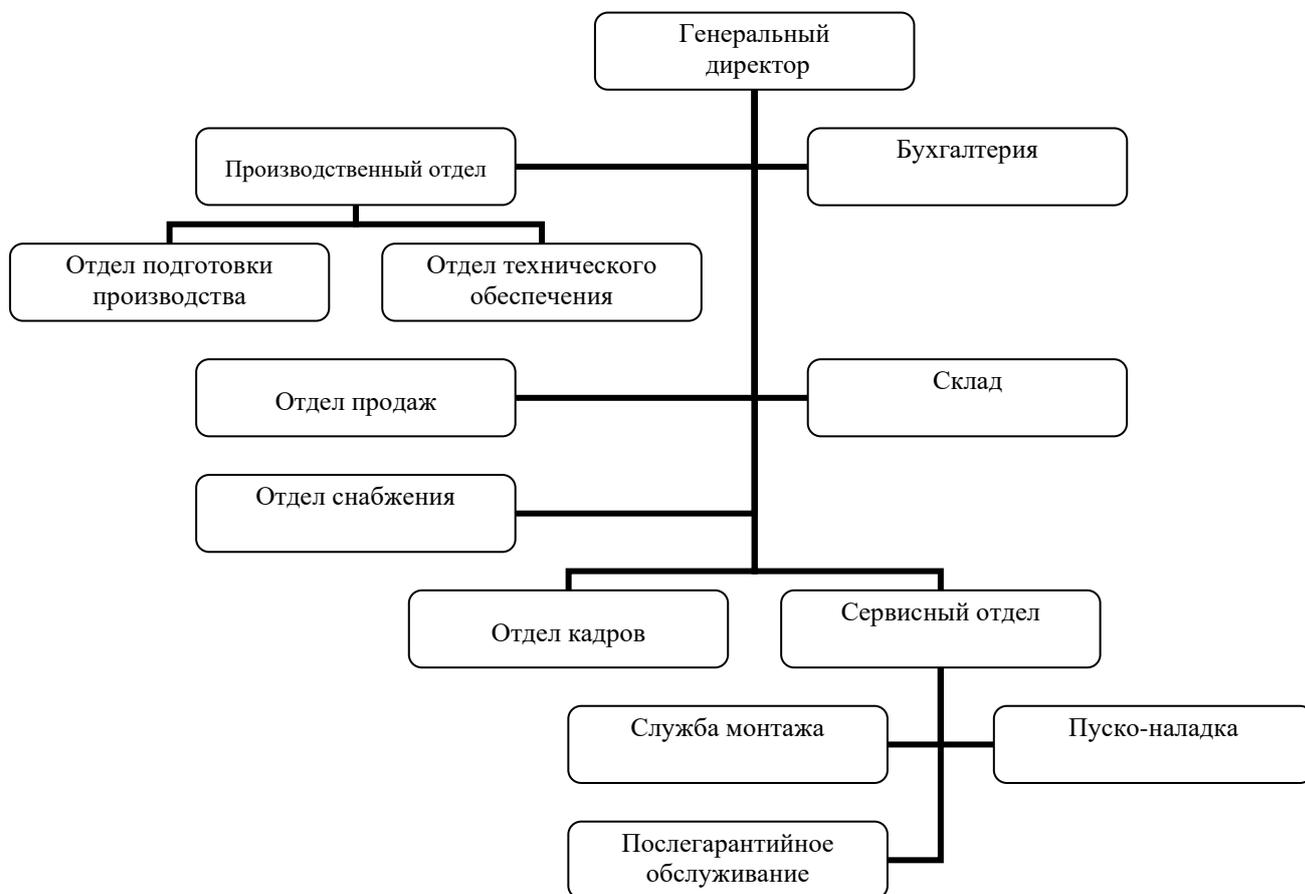


Рисунок 1 – Структура управления ООО «РэилМатик»

Отдел продаж осуществляет оформление договоров на сбыт продукции. Также осуществляет разработку планов реализации готовой продукции, графиков ее отгрузки потребителям в соответствии с заключенными договорами.

Складская служба представлена тремя работниками: начальник отдела и 2 кладовщика. Складские сотрудники магазина имеют опыт работы на складе, опыт работ с 1С, являются надежными и оперативно работающими специалистами.

Сервисная служба фирмы осуществляет монтаж, пуско-наладку и послегарантийное обслуживание.

Все вышеперечисленные отделы подчиняются непосредственно

генеральному директору.

В компании присутствует горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. В качестве основной цели такого рода разделения труда выступает координация действий людей для достижения намеченных целей в компании.

На предприятии ООО «РэйлМатик» применяется линейно-функциональная структура управления. Линейный персонал компании имеет в своем подчинении ряд функциональных органов, каждый из которых по своей функции на основе сбора и обработки информации разрабатывает проект соответствующего решения задач, который после утверждения линейным руководителем является обязательным для соответствующего исполнителя. Таким образом, функциональные органы не отдают команд управления.

Цель управления персоналом ООО «РэйлМатик» заключается в формировании благоприятных условий для продуктивной трудовой деятельности и непрерывного развития кадрового потенциала. Для ООО «РэйлМатик» – это ее интеллектуальный и человеческий капитал, являющийся наиболее важным элементом стоимости предприятия, который нуждается в регулярных инвестиционных вложениях.

В ООО «РэйлМатик» работают опытные и профессиональные специалисты, что является необходимым условием для экономической устойчивости и процветания бизнеса. В компании ООО «РэйлМатик» разработана политика по управлению персоналом, существует система корпоративных ценностей и принципов, которые доведены до сведения сотрудников предприятия. Это способствует более эффективному осуществлению ими трудовой деятельности и делает сотрудничество работодателя и работником взаимовыгодным.

ООО «РэйлМатик» нацелена на достижения того состояния, когда все ее трудовые ресурсы смогут в полной мере реализовать свой трудовой потенциал в соответствии со своими возможностями, образованием и имеющимися навыками, также реализуется политика карьерного продвижения и

профессионального роста. Работники в ООО «РэилМатик» подбираются на рабочие места, согласно их квалификации и опыту работы. Подбор персонала осуществляется с применением современных кадровых технологий, проводится профессиональное тестирование и анализ соответствия потенциальной должности по ряду личных и профессиональных качеств.

На рисунке 2 представлена схема анализа использования трудовых ресурсов предприятия.

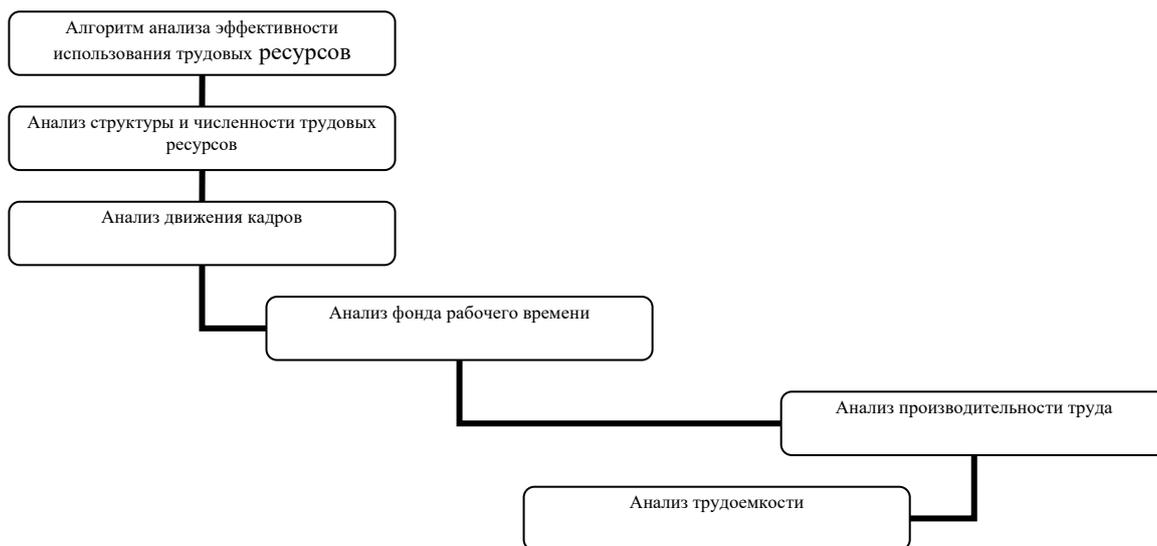


Рисунок 2 – Схема анализа эффективности использования трудовых ресурсов организации

Анализ трудовых ресурсов компании предполагает прежде всего исследование кадрового состава с использованием методов вертикального и горизонтального анализа.

Горизонтальный анализ кадрового состава ООО «РэилМатик» проводился на основе информации в таблице 7.

Численность персонала фирмы сокращается в динамике. Причиной этого в 2019 г. по сравнению с 2017 г. явилось снижение численности служащих с 7 чел. до 5 чел. В 2019 г. по сравнению с 2017 г. сократилась численность рабочих. Общая численность работников компании в 2017 г. составила 75 чел., в 2018 г. – 67 чел., в 2019 г. – 65 чел.

Таблица 7 – Горизонтальный анализ кадров ООО «РэилМатик»

Категория работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста в % к 2017 г.	Темп роста в % к 2018 г.
Численность руководителей компании	5	5	5	100,0	100,0
Численность специалистов и служащих компании	18	17	18	94,4	105,9
Численность основных работников компании	52	45	42	86,5	93,3
Всего	75	67	65	89,3	97,0

Для вертикального анализа трудовых ресурсов предприятия обратимся к данным таблицы 8.

Таблица 8 – Состав трудовых ресурсов ООО «РэилМатик» (%)

Категория персонала	Период			Темпы роста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 от 2017	2019 от 2018
1. Доля руководителей компании	6,8	7,4	7,9	108,8	106,8
2. Доля специалистов и служащих компании	24,1	25,1	25,0	1,0	-0,1
3. Доля основного персонала компании (рабочие)	69,4	67,5	67,1	97,3	99,4
4. Среднесписочная численность кадров компании	100,0	100,0	100,0	-	-

Кадровая структура ООО «РэилМатик» характеризуется преобладанием в ней основных работников: 69,4% в 2017 г., 67,5% – в 2018 г., 67,1% – в, 2019 г., а также специалистов: 15,1% – в 2017 г., 16,6% – в 2018 г., 17,7% – в 2019 г. Отмечается возрастание доли руководителей в кадровой структуре в 2019 г. по сравнению с 2017 г., а также рост доли специалистов.

Проанализируем также возрастную структуру персонала ООО «РэилМатик» – таблица 9.

Таблица 9 – Возрастная структура персонала ООО «РэилМатик»

Возраст	2017 г.	2018 г.	Темп роста в % к 2017 г.	2019 г.	Темп роста в % к 2018 г.
До 20 лет	3	2	66,7	3	150,0
21-30 лет	11	8	72,7	9	112,5
31-40 лет	24	26	108,3	22	84,6
41-50 лет	26	21	80,8	18	85,7
Свыше 50 лет	12	10	83,3	13	130,0
Итого	75	67	89,3	65	97,0

Как видно из таблицы 9, наибольший удельный вес в структуре персонала составляют две группы работников: в возрасте от 31 года до 40 лет и в возрасте от 41 года до 50 лет. На протяжении анализируемого периода удельный вес возрастной группы 41-50 лет стабильно уменьшался. Возрастная группа 31-40 лет в 2018 году характеризовалась увеличением численности.

Одной из важнейших характеристик трудового потенциала является образовательный уровень персонала. Проведем анализ данного параметра для ООО «РэилМатик» и данные представим в таблице 10.

Таблица 10 – Уровень образования работников ООО «РэилМатик»

Уровень образования	2017 г.	2018 г.	Темп роста в % к 2017 г.	2019 г.	Темп роста в % к 2018 г.
Среднее	8	6	75,0	6	100,0
Начальное профессиональное	3	1	33,3	1	100,0
Среднее профессиональное	32	30	93,8	29	96,7
Неоконченное высшее	0	1	-	1	100,0
Высшее	32	29	90,6	27	93,1
Итого	75	67	89,3	65	97,0

Анализ таблицы 10 показывает, что работники организации преимущественно имеют высшее и среднее специальное образование. В целом по предприятию на протяжении анализируемого периода наблюдалась тенденция роста работников по каждой образовательной группе и повышение уровня образования персонала.

При оценке персонала ООО «РэилМатик» по половому признаку (рис. 3) характерно, что на предприятии работает 67% мужчин и 33% женщин.

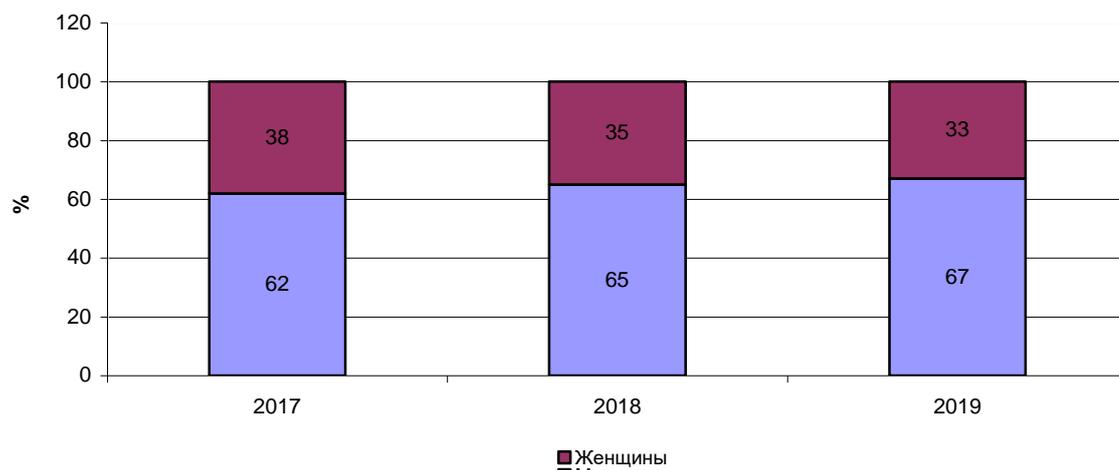


Рисунок 3 – Структура работников ООО «РэилМатик»

В таблице 11 представлена информация для анализа структуры трудовых ресурсов по стажу работы.

Большая часть работников работает на предприятии не больше 10 лет (50% в 2017 г. и 44,4% в 2018 г. – снижение – 5,6%). В 2019 г. доля численности работников данной группы увеличилась по сравнению с 2018 г. на 3,4% и составила 47,8%. Второй по величине является группа работников со стажем от 11 и более лет.

Таблица 11 – Структура человеческих ресурсов ООО «РэилМатик» по стажу работы, %

Стаж, лет	2017	2018	Темп роста в 2018 г. к 2017 г., %	2019	Темп роста в 2019 г. к 2018 г., %
до 1 года	4,3	3,7	86,0	4,3	116,2
1-5	17,4	18,5	106,3	19,6	105,9
до 10 лет	50,0	44,4	88,8	47,8	107,7
от 11 и более лет	28,3	33,3	117,7	28,3	85,0
Итого	100	100	-	100	-

Информация для анализа движения кадров представлена в таблице 12.

Среднесписочная численность работников ООО «РэилМатик» в 2019 г. по сравнению с 2017 г. имела тенденцию к росту.

Коэффициент оборота по приёму в 2017-2018 гг. имел тенденцию к сокращению, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. – увеличивался.

Таблица 12 – Движение кадров в ООО «РэйлМатик»

№ п/п	Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение	
					чел.	%
1	Численность персонала на начало года, чел., Чпнг	78	72	62	-16	79,5
2	Принято на работу, чел., Чпр	5	4	7	2	140,0
3	Выбыло, чел., Чвыб, в т.ч.:	11	14	1	-10	9,1
3.1	по собственному желанию	3	4	1	-2	33,3
3.2	уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	3	0	-2	0,0
4	Численность персонала на конец года, чел., Чпкг	72	62	68	-4	94,4
5	Среднесписочная численность, чел., Чср	75	67	65	-10	86,7
6	Показатель оборота кадров (Чпр+Чвыб)	16	18	8	-8	50,0
7	Показатель излишнего оборота кадров (число уволенных по субъективным причинам)	5	7	1	-4	20,0
8	Показатель необходимого оборота кадров (число уволенных по объективным причинам)	6	5	6	0	100,0
10	Коэффициент оборота по приему (Чпр/Чср)	0,067	0,060	0,108	0,041	161,2
11	Коэффициент выбытия (Чвыб/Чср)	0,147	0,209	0,015	-0,132	10,2
12	Коэффициент общего оборота ((Чпр+Чвыб)/Чср)	0,213	0,269	0,123	-0,09	57,7
13	Коэффициент текучести кадров (п.7/Чср)	0,067	0,104	0,015	-0,052	22,4
14	Коэффициент замещения ((Чпр-Чвыб)/Чср)	-0,08	-0,149	0,092	0,172	-115,0
16	Коэффициент постоянства кадров (п.1-п.11)/Чср	0,893	0,866	0,938	0,045	105,0

Коэффициент оборота по выбытию свидетельствует о снижении выбытия персонала в 2019 г. по сравнению с 2018 г. и об обратной тенденции в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

Рост коэффициента сменяемости кадров говорит о росте числа кадровых перемещений в ООО «РэйлМатик».

Коэффициент стабильности кадров сокращается, что свидетельствует о проблемах со стабильностью персонала в организации.

Коэффициент текучести кадров в ООО «РэйлМатик» в 2019 г. сократился по сравнению с 2018 г., а в 2018 г. – вырос по отношению к 2017 г. Основная

причина текучести кадров в ООО «РэилМатик»: материальная - неконкурентоспособная ставка оплаты труда.

Таким образом, оценка кадрового потенциала предприятия показала, что в структуре персонала предприятия по видам деятельности преобладают рабочие и специалисты; в основном на предприятии работают мужчины, наиболее распространенным видом образования на предприятии является высшее и специальное образование. Большая часть работников работает на предприятии менее 10 лет.

За 2019 год состав работников несильно изменился, но изменения произошли по всем показателям. Так уменьшилось количество мужчин и женщин. По возрастному признаку в компании преобладают взрослые – от 31 до 40 лет и в 2019 году их количество увеличилось.

### 2.3. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «РэилМатик»

Рациональное использование трудовых ресурсов в бизнесе имеют большое значение для развития всей экономики страны и непосредственно самой отрасли, поскольку экономия труда на действующих предприятиях способствует повышению эффективности работы действующих предприятий. Особенно большое значение имеет рациональное использование трудовых ресурсов в настоящее время в условиях роста потребности в квалифицированных кадрах.

На первом месте по важности среди факторов, влияющих на эффективность труда, стоит система оплаты труда. Именно заработная плата является той причиной, которая приводит рабочего на его рабочее место.

Динамика трудовых показателей ООО «РэалМатик» приведена в таблице 13.

На основе данных таблицы 13 можно судить об эффективности

использования персонала (о производительности труда) в ООО «РэйлМатик».

Из таблицы 13 видно, что затраты на оплату труда персоналу увеличились в 2019 году на 38% или на 9981 тыс. руб. Отчисления на социальные нужды соответственно увеличились на 48%. Следует отметить, что из-за уменьшения штата в 2019 году выручка от продаж на одного работника увеличилась на 895,8 тыс. руб. или на 17%. Также увеличилась прибыль до налогообложения на одного работника на 19%.

Таблица 13 – Динамика трудовых показателей ООО «РэйлМатик» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение (+,-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1. Среднесписочная численность работников, чел.	75	67	65	-2	0,970149
2. Затраты на оплату труда, тыс. руб.	19365	26167	36148	9981	1,381435
3. Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	5810	8023	11928	3905	1,486726
4. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	327292	347162	395027	47865	1,137875
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8746	33608	38946	5338	1,158831
6. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	258,2	390,6	556,1	165,5	1,423707
7. Отчисления на социальные нужды одного работника, тыс. руб.	77,5	119,7	183,5	63,8	1,532999
8. Выручка от продаж на одного работника, тыс.руб./чел.	4363,9	5181,5	6077,3	895,8	1,172884
9. Прибыль до налогообложения на одного работника, тыс. руб.	116,6	501,6	599,2	97,6	1,194577
10. Фонд рабочего времени, тыс. ч.	137	122	119	-18	86,9

В 2019 году по сравнению с 2017 годом наблюдается прирост прибыли на одного работника. Это прежде всего связано с ростом суммы прибыли до налогообложения предприятия.

Среднегодовая выработка продукции, работ, услуг одним работником в 2017-2019 годах увеличивается с 4363,9 до 6077,3 тыс. руб. по причине роста объемов деятельности в 2017-2019 гг. и снижения численности работников предприятия (рисунок 4).

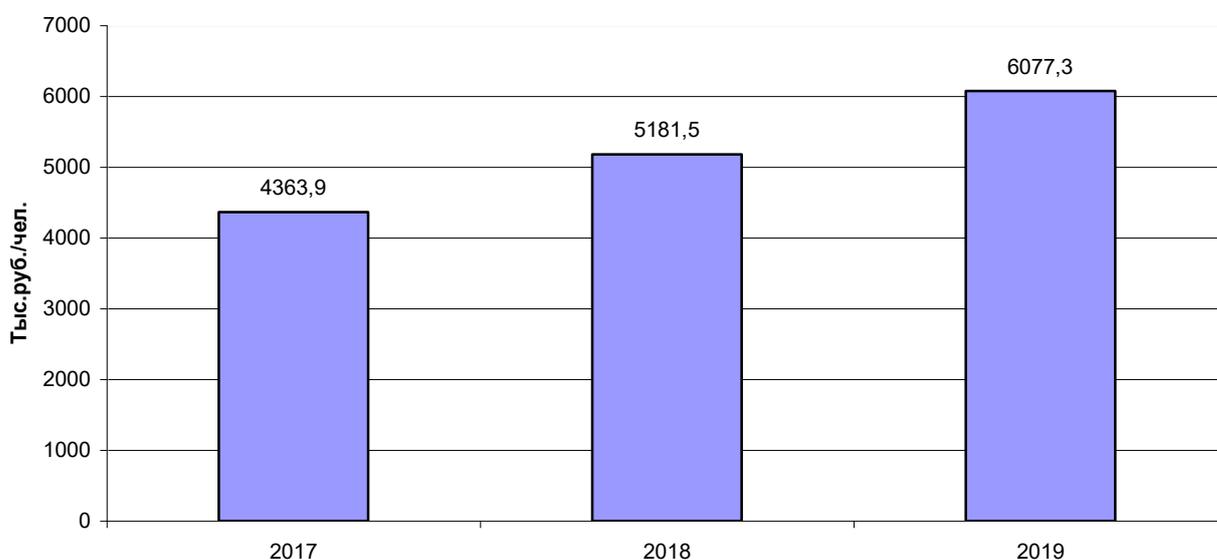


Рисунок 4 – Динамика производительности труда в ООО «РэйлМатик»

В целом обозначенные тенденции свидетельствуют о недостаточной эффективности использования персонала предприятия. Так как она увеличивается по большей части за счет сокращения численности работников, а не увеличения доходов компании.

В таблице 14 приведены данные для анализа производительности труда на предприятии.

По данным таблицы 14 видно, что среднегодовая выработка продукции, работ, услуг на одного работающего в 2019 году увеличилась на 6,1% и в 2018 г. – на 13,8% по сравнению с предыдущими годами.

Среднечасовая выработка продукции предприятия также увеличивалась: ее прирост в 2019 г. составил 16,7%, в 2018 г. - 19,1%.

Данное изменение вызвано влиянием следующих факторов: повышением интенсивности труда; снижением потерь рабочего времени; сокращением непроизводительных затрат рабочего времени.

Таблица 14 – Выработка продукции на одного работающего в ООО «РэйлМатик»

Показатель	Годы			Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	327292	347162	395027	106,1	113,8
2. Численность работающих, чел.	75	67	65	89,3	97,0
3. Отработано всеми работниками часов, тыс. ч.	137	122	119	89,1	97,5
4. Производительность труда, тыс. руб./чел.	4363,9	5181,5	6077,3	118,7	117,3
5. Среднечасовая выработка продукции одним работником, руб.	2389,0	2845,6	3319,6	119,1	116,7
6. Трудоемкость, чел./час.	0,42	0,35	0,30	-0,07	-0,05

Для выявления резервов роста производительности труда за счет улучшения экстенсивного использования ресурсов на предприятии воспользуемся данными таблицы 15.

Среднегодовую выработку продукции одним работником можно представить в виде произведения следующих факторов (обозначения в таблице 15):

$$ГВ = Уд * Д * П * ЧВ, \quad (20)$$

Расчёт влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа.

На основании данных таблицы 15 видно, что среднегодовая выработка одного работника, занятого в основном производстве, увеличилась в 2018 г. по отношению к 2017 г. на 1420,6 тыс. руб., или на 22,6%, в том числе за счёт изменения:

удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия (Уд):

$$\Delta ГВ_{уд} = \Delta Уд * Д_0 * П_0 * ЧВ_0 = (-0,02) * 225 * 7,8 * 3,6 = -126,4 \text{ тыс. руб.}$$

количества отработанных дней одним рабочим за год (Д):

$$\Delta ГВ_{Д} = У_{Д1} * \Delta Д * \Pi_0 * ЧВ_0 = 0,67 * (-10) * 7,8 * 3,6 = -188,1 \text{ тыс. руб.}$$

продолжительности рабочего дня (П):

$$\Delta ГВ_{П} = У_{Д1} * Д_1 * \Delta П * ЧВ_0 = 0,67 * 215 * (-0,3) * 3,6 = -155,6 \text{ тыс. руб.}$$

среднечасовой выработки рабочих (ЧВ):

$$\Delta ГВ_{ЧВ} = У_{Д1} * Д_1 * \Pi_1 * \Delta ЧВ = 0,67 * 215 * 7,5 * 1,2 = 1890,7 \text{ тыс. руб.}$$

Общее влияние факторов:  $-126,4 - 188,1 - 155,6 + 1890,7 = 1420,6 \text{ тыс. руб.}$

Таблица 15 – Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	Годы			Отклонение (+,-)	
	2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
Среднегодовая численность работников	75	67	65	-8	-2
В том числе рабочих	52	45	42	-7	-3
Уд. Вес рабочих в общей численности рабочих (Уд)	0,69	0,67	0,65	-0,02	-0,02
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	225	215	220	-10	5
Отработано часов всеми рабочими, тыс. ч.	91	73	72	-18	-1
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,8	7,5	7,8	-0,3	0,3
Производство продукции, тыс. руб.	327292	347162	395027	19870	47865
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	4363,9	5181,5	6077,3	817,6	895,8
Выработка рабочего: Среднегодовая, тыс. руб.	6294,1	7714,7	9405,4	1420,6	1690,7
Среднедневная, тыс. руб.	28,0	35,9	42,8	7,9	6,9
Среднечасовая, тыс. руб. (ЧВ)	3,6	4,8	5,5	1,2	0,7

Основное влияние на изменение производительности труда оказало изменение среднечасовой выработки рабочего, в результате чего производительность труда выросла на 1420,6 тыс. руб. Остальные факторы (удельный вес рабочих в общей численности работников, продолжительность рабочего дня, число отработанных дней одним работником) оказали отрицательное, но не решающее влияние (рисунок 5).

На основании данных таблицы 13 видно, что среднегодовая выработка одного работника, занятого в основном производстве, увеличилась в 2019 г. по

отношению к 2018 г. на 1690,7 тыс. руб., или на 21,9%, в том числе за счёт изменения:

удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия (Уд):

$$\Delta ГВ_{уд} = \Delta Уд * Д_0 * П_0 * ЧВ_0 = (-0,02) * 215 * 7,5 * 4,8 = -154,8 \text{ тыс. руб.}$$

количества отработанных дней одним рабочим за год (Д):

$$\Delta ГВ_Д = У_{д1} * \Delta Д * П_0 * ЧВ_0 = 0,65 * 5 * 7,5 * 4,8 = 117,0 \text{ тыс. руб.}$$

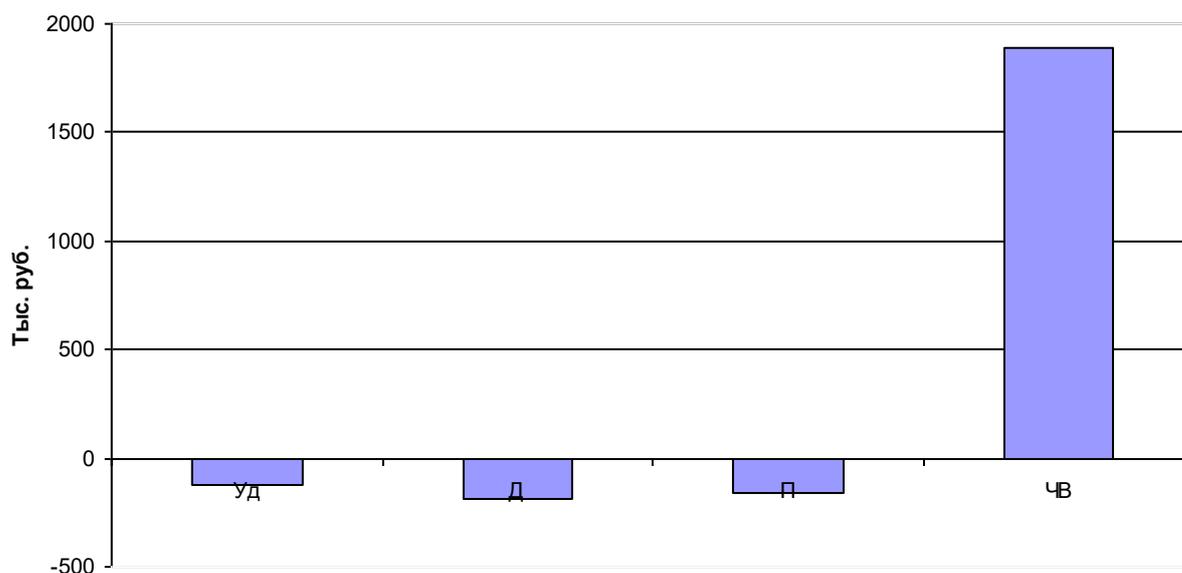


Рисунок 5 - Влияние факторов на производительность труда  
ООО «РэйлМатик» в 2018-2019 гг.

продолжительности рабочего дня (П):

$$\Delta ГВ_П = У_{д1} * Д_1 * \Delta П * ЧВ_0 = 0,65 * 220 * 0,3 * 4,8 = 205,9 \text{ тыс. руб.}$$

среднечасовой выработки рабочих (ЧВ):

$$\Delta ГВ_{ЧВ} = У_{д1} * Д_1 * П_1 * \Delta ЧВ = 0,65 * 220 * 7,8 * 0,7 = 1522,6 \text{ тыс. руб.}$$

Общее влияние факторов:  $-154,8 + 117,0 + 205,9 + 1522,6 = 1690,7$  тыс. руб.

Основное отрицательное влияние на изменение производительности труда в 2019 г. оказало изменение удельного веса рабочих в общей численности работающих, в результате чего производительность труда упала на 154,8 тыс. руб.

За счет влияния изменения среднечасовой выработки производительность

труда выросла на 1522,6 тыс. руб. за счет действия всех факторов одновременно производительность труда предприятия в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась на 1690,7 тыс. руб. (рисунок 6). На производительность труда предприятия большое влияние оказывает уровень мотивации труда, система заработной платы, организационная культура.

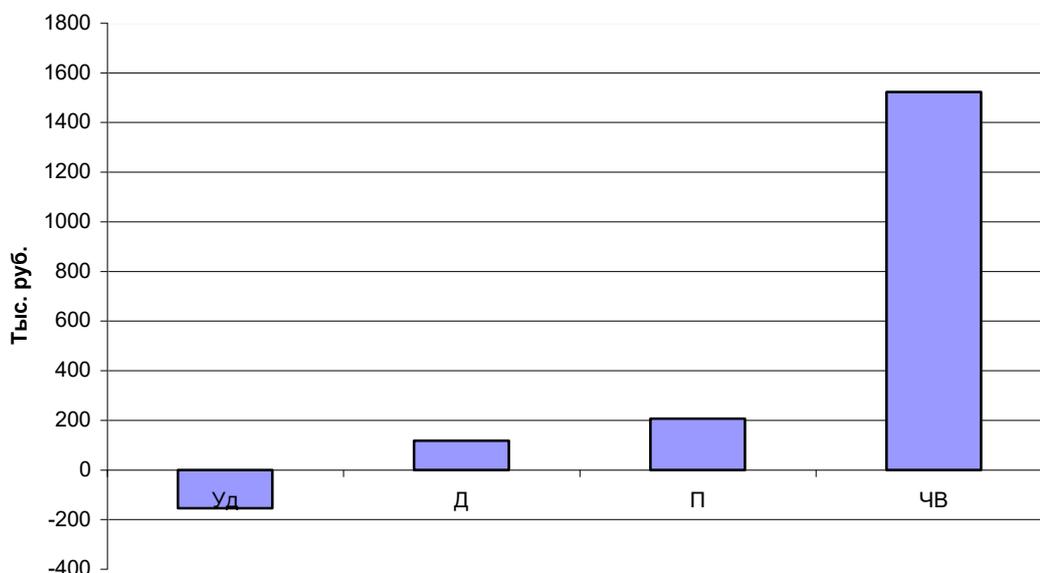


Рисунок 6 - Влияние факторов на производительность труда ООО «РэйлМатик» в 2018-2019 гг.

По результатам опроса работников ООО «РэйлМатик» была проведена балльная оценка системы оплаты труда по шкале от 1 до 10, где 1 балл соответствует низкому уровню значимости критерия, 10 – наиболее высокому уровню (таблица 16).

Таблица 16 – Балльная оценка эффективности системы оплаты труда рабочих ООО «РэйлМатик»

Критерий	Балл
Способствует достижению целей организации	6
Способствует найму персонала соответствующей квалификации	7
Демонстрирует зависимость оплаты труда от индивидуальной продуктивности работы	4
Поддерживает корпоративные ценности	5
Мотивирует и стимулирует персонал	3
Позволяет эффективно управлять затратами на оплату труда	3
Понятна для персонала	2
Удобна для использования линейными менеджерами	7
Эффективна для оперативного управления	8
Гибкая для стимулирования изменений	6

В соответствии с таблицей 16 в ООО «РэилМатик» при управлении оплатой труда возникают следующие проблемы: слабая зависимость уровня оплаты труда от результатов труда; недостаточная материальная мотивация и стимулирование персонала; непонятная система оплаты труда для персонала.

Индексы удовлетворенности элементами качества трудовой жизни различных категорий работников компании представлены на рисунках 8-10.

При этом очевидно (по критериям оценки: 3 – высокая удовлетворенность, 2 – средняя, 1 – низкая), что максимум удовлетворенности должен стремиться к 3. Агрегированный индекс удовлетворенности качеством трудовой жизни менеджеров ООО «РэилМатик» составил 1,990, то есть находится ниже среднего уровня.

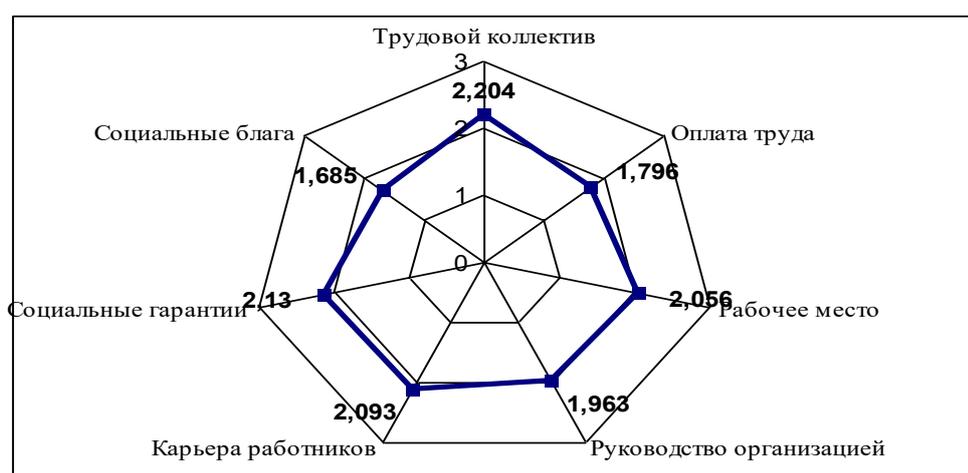


Рисунок 7 - Лепестковая диаграмма оценки индексов удовлетворенности специалистов и служащих ООО «РэилМатик» качеством элементов трудовой жизни

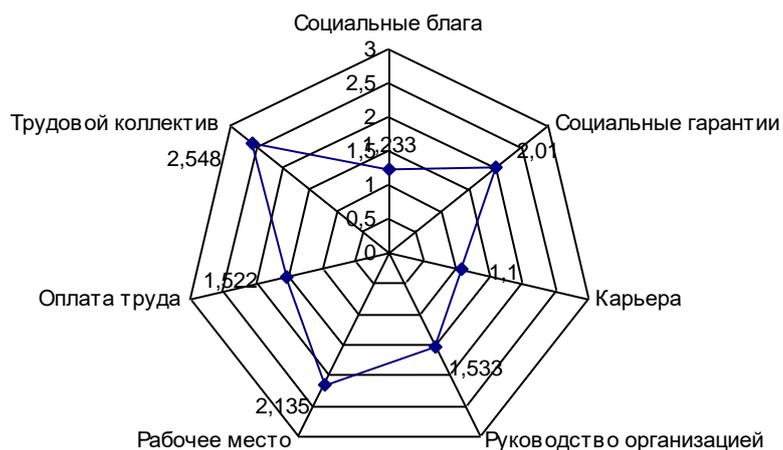


Рисунок 8 - Лепестковая диаграмма оценки индексов удовлетворенности рабочих ООО «РэйлМатик» качеством элементов трудовой жизни

Из рисунков 7, 8 видно, что специалисты и служащие предприятия не вполне удовлетворены уровнем оплаты труда, предоставляемыми социальными благами, возможностями карьерного роста.

Рисунок 9 показывает, что удовлетворенность системой стимулирования труда руководителей предприятия является весьма высокой.

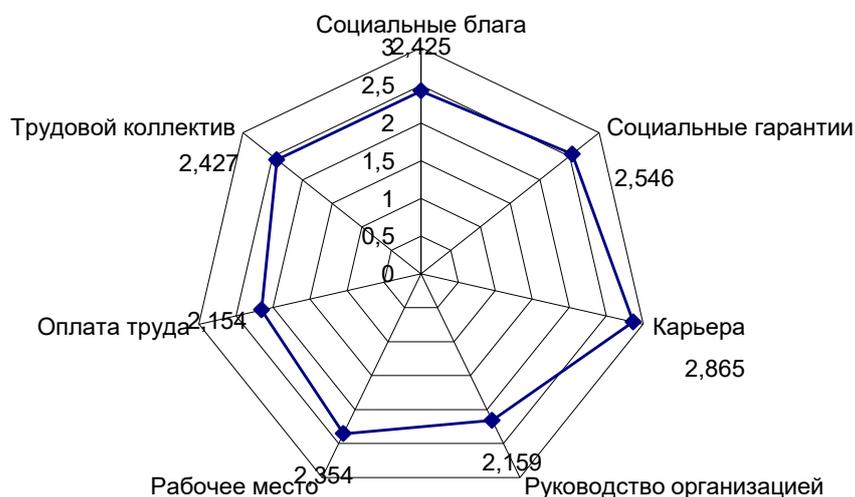


Рисунок 9 - Лепестковая диаграмма оценки индексов удовлетворенности руководителей ООО «РэйлМатик» качеством элементов трудовой жизни

Таким образом, сложившаяся на предприятии система оплаты и стимулирования труда отличается низкой управляемостью: система оплаты и

стимулирования труда рабочих сложна и непрозрачна как для руководства, так и для рядовых сотрудников; принципы, заложенные в ее основу, на практике искажаются или не соблюдаются. Другие проблемы в управлении оплатой труда рабочих: недостаточно высокий уровень удовлетворенности персонала уровнем оплаты труда, низкая доля премиальных выплат.

Также проанализируем показатели эффективности управления персоналом компании (таблица 17).

Доля расходов на персонал в выручке от продаж в 2017 г. составила 13,3%, в 2018 г. она выросла до 21,4%, в 2019 г. ее рост продолжился и составил 22,6%. Расходы на персонал в расчете на 1 работника являются весьма высокими и увеличиваются в динамике.

Таблица 17 – Показатели эффективности управления персоналом в ООО «РэйлМатик»

Наименование	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 от 2017	2019 от 2018
1. Доля расходов на персонал в выручке от продаж, %	13,3	21,4	22,6	9,3	1,2
2. Расходы на персонал в расчете на 1 работника, тыс. руб.	3144,4	3382,8	3557,8	413,4	175
3. Доля затрат на персонал в общих расходах компании, %	32,0	37,3	38,0	6	0,7
4. Рациональность организации заработной платы, %	63,4	64,3	65,8	2,4	1,5
5. Эффективность социальной защищенности персонала, %	17,2	15,9	14,1	-3,1	-1,8
6. Соотношение затрат на содержание управленческого и производственного персонала	0,749	0,796	0,840	0,091	0,044
7. Доля затрат на оплату труда в полной себестоимости, %	20,3	24,0	25,0	4,7	1
8. Коэффициент административной нагрузки	0,254	0,278	0,321	0,067	0,043
9. Рентабельность расходов на персонал, %	-33,3	-84,7	-17,7	15,6	67

Доля затрат на персонал в общих расходах увеличилась с 32,0% в 2017 г. до 38,0% в 2019 г. Объем затрат на оплату труда персонала в общем объеме расходов на персонал в 2017 г. был равен 63,4%, в 2018 г. – 64,3%, в 2019 г. – 65,8%. Показатель эффективности социальной защищенности персонала характеризует объем затрат на социальные выплаты в общем объеме расходов

на персонал. В 2019 г. его значение составило 14,1%. Значение данного показателя снижается в динамике, что оценивается отрицательно. Соотношение затрат на содержание управленческого и производственного персонала оценивается как высокое. Доля затрат на оплату труда в полной себестоимости занимает чуть менее трети всех расходов. Затраты на обучение работника не имели однозначной динамики – то увеличивались, то сокращались.

Коэффициент административной нагрузки имеет среднее значение. В целом расходы на персонал являются неэффективными, так как в 2017-2019 г. организациям были получены убытки.

Резюмирую проведенное исследование эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэилМатик», можно сделать следующие выводы.

Фирма производит электрическое оборудование, оказывает всевозможные консультационные, информационные, юридические и иные услуги в сфере автоматических технологий, осуществляет все виды операций связанных с ремонтом электрического оборудования, монтажом промышленных машин и оборудования, торговлей оптовой прочими машинами и оборудованием, разработкой компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги, ремонтом электрического оборудования, монтажом промышленных машин и оборудования, торговлей оптовой прочими машинами и оборудованием, разработкой компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги.

Главное достижение компании ООО «РэилМатик» - хорошая деловая репутация, благодаря которой компания заключает контракты с крупными строительными и подрядными организациями, с банками, с юридическими и физическими лицами. Для них ООО «РэилМатик» является эксклюзивным партнером.

На предприятии ООО«РэилМатик»применяется линейно-функциональная структура управления. Оргструктура соответствует специфике и функциональности деятельности предприятия.

В 2019 году численность штата уменьшилась на 2 человека, уволили одного руководителя и одного специалиста.

Произведенный анализ социально-экономических показателей показал, что затраты на оплату труда персонала увеличились в 2019 году на 38% или на 9981 тыс. руб. Отчисления на социальные нужды соответственно увеличились на 48%. Следует отметить, что из-за уменьшения штата в 2019 году выручка от продаж на одного работника увеличилась на 895,8 тыс.руб. или на 17%. Также увеличилась прибыль до налогообложения на одного работника на 19%. Данные показатели свидетельствуют о нецелесообразности расширения штата персонала. Таким образом, руководству предприятия рекомендуется усовершенствовать кадровую политику, пересмотреть необходимость о принятии новых сотрудников, а также внедрить систему мотивации и стимулирования, что положительно скажется на финансовом результате агентства.

Из анализа основных экономических показателей ООО «РэилМатик» за 2017-2019 года следует, что уставный капитал предприятия не изменился. Выручка, себестоимость, прибыль до налогообложения увеличились на 13%. Чистая прибыль также увеличилась почти на 17%. Стоимость основных средств уменьшилась на 25% или на 3634 тыс. руб.

Проведенный анализ финансового состояния позволил выявить проблемные места деятельности предприятия, которые изначально были не приметны. Предприятие имеет неустойчивое финансовое положение. Также проведенные расчеты показали, что финансовые показатели ООО «РэилМатик» находятся ниже общепринятых нормативов.

В целом 2019 году по сравнению с 2017 годом наблюдается незначительный прирост прибыли на одного работника. Это прежде всего связано с ростом суммы прибыли от продаж предприятия.

Основное влияние на изменение производительности труда оказало изменение удельного веса рабочих в общей численности работающих, в результате чего производительность труда в 2018 г. снизилась.

В исследуемом периоде наблюдается рост производительности труда, однако он является не очень высоким. Факторами, сдерживающими рост производительности труда на предприятии, являются: низкая мотивация труда, недостатки в организации оплаты труда, несовершенство организационной культуры, отсутствие практики внедрения инноваций в деятельность предприятия.

### 3. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэилМатик»

#### 3.1. Основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «РэилМатик»

Основными направлениями повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «РэилМатик» могут быть следующие:

- 1) совершенствование системы обучения и повышение квалификации трудовых ресурсов;
- 2) внедрение внутреннего коучинга;
- 3) развитие системы наставничества;
- 4) улучшение организации труда.

В первую очередь, повышать эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «РэилМатик» предлагается через развитие профессиональных навыков.

В ООО «РэилМатик» существует проблема повышения профессиональной подготовки работников, обеспечения организации квалифицированными кадрами. Причинами этого является, во-первых, планируемое руководством увеличение объема работ и улучшения имиджа компании перед заказчиками, а во-вторых, отсутствие каких-либо четких программ по образованию сотрудников и повышению их квалификации. Данные проблемы могут привести к падению конкурентоспособности компании, что отрицательно скажется на финансовых результатах ее деятельности.

Цели и формы обучения персонала в ООО «РэилМатик» представлены в таблице 18.

Общая цель обучения персонала компании – предоставить возможность получения сотрудниками ООО «РэилМатик» специализированных знаний по профессии (обращение с оборудованием, этика общения с заказчиками и т.д.).

Обучение будет проводиться в группах. В зависимости от специальности и должностей сформируются команды, которые будут приглашены в соответствии с графиком тренингов на обучение в аудиторию. Тот факт, что сотрудники компании будут проходить специализированные тренинги, позволит в максимально короткие сроки информировать работников, как следует вести себя на объекте.

Таблица 18 – Цели и формы обучения персонала в ООО «РэйлМатик»

Категория персонала	Цель обучения	Возможные формы
Руководители	Соответствие управления изменениям во внешней среде	Семинары, курсы, школа повышения квалификации, самообучение.
Основной персонал	Повышение квалификации, изучение новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности	Курсы целевого назначения по изучению нового оборудования, технологии, и т.п. школы по изучению передовых методов работы.
Вспомогательный персонал	Повышение базовых умений и технических знаний, освоение рабочими приемов и методов труда	Производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению нового оборудования, технологии.

Существенное значение в ООО «РэйлМатик» следует придавать различным вводным лекциям, основная цель которых – не только профессиональная, но в том числе и организационная адаптация. Все занятия должны проводиться в оборудованной всем требуемым учебной аудитории в офисном здании ООО «РэйлМатик». Планируется читать различные лекции, проводить соответствующие семинары, на которых следует обсуждать чаще всего встречающиеся ситуации на практике, проблемы и основные пути выхода из них. Особое значение должны иметь тренинги навыков общения, эффективности переговоров, техники продаж и различные деловые игры.

На лекциях и семинарах в ООО «РэйлМатик» следует подробно рассказывать о правилах и процедурах, принятых в компании. Также нужно обращать внимание на особенности корпоративной культуры, историю создания и развития компании. За новым работником в ООО «РэйлМатик»

закрепляется наставник, который, помимо курирования и контроля успешности прохождения адаптационного периода, должен помочь сотруднику стать частью единого коллектива. Он должен информировать обо всех нюансах межфункционального взаимодействия отделов (зоны ответственности, контактные лица и другая важная для работы информация). Что касается специалистов, то менеджер несет персональную ответственность за создание рабочей команды, очень тщательно анализирует уровень текучести персонала, что является основным критерием успешности работы менеджера.

В ООО «РэйлМатик» следует также предусмотреть соответствующую систему оценки знаний. После окончания обучения нужно проводить определенные аттестационные мероприятия, результаты которых окажут непосредственное влияние на полученную сумму вознаграждения сотрудников. Существенное внимание целесообразно уделять текущей обратной связи. Постоянной традицией должны стать встречи различных менеджеров всех отделений по вопросам текущей оценки качества преподавания внутри компании. На таких встречах каждый менеджер должен иметь возможность высказать собственное мнение о формах и содержании обучения, о том, какими соответствующими качествами должны обладать все стажеры, прошедшие полноценное обучение в такой кадровой школе. Все мнения менеджеров, а также полный анализ результатов работы соответствующих сотрудников помогут далее скорректировать процесс обучения, обнаружить новые потребности и создать программы, которые позволяют их удовлетворить.

Для менеджеров компании также рекомендуется проведение практического тренинга «Практика эффективных продаж в компании».

Цель тренинга: повышение уровня продаж в компании уже в течение месяца после применения технологий продаж, которые будут раскрыты на тренинге.

Задачи обучения: освоить эффективный алгоритм управления компанией и её системой продаж; получить конкретные шаблоны и схемы эффективной работы системы продаж компании, а также простые рекомендации и

технологии их внедрения; получить методики кардинального изменения подходов к продажам, которые позволят существенно увеличить продажи и прибыль компании; познакомиться с новейшими системами продаж; обрести новые возможности для развития компании и личного роста как руководителя; научиться грамотно манипулировать системой продаж и работниками с целью увеличения уровня и объёмов продаж.

Программа тренинга включает следующие направления: технологии правильной постановки задач отделам продаж; три фактора успеха в организации продаж в компании; мотивация сотрудников: передовые работающие технологии; результативный контроль и организация продаж; внутренняя локальная документация компании, повышающая уровень продаж: регламенты, спичи, продающие подсказки; взаимосвязь эффективной работы отдела продаж с иными мероприятиями компании; организационные мероприятия и технологии, позволяющие увеличить объёмы продаж; обучение персонала: как сделать это бесплатно и эффективно, практика ведущих компаний; искоренение проблем работы с клиентом, ведущее к увеличению продаж; внедрение трёх принципов успешных продаж до повышения результативности; технологии активных и жёстких продаж: как научить работников продавать и заключать сделки здесь и сейчас; практикум применения и внедрения в компанию идеальных схем продаж продуктов, презентаций, встреч с целью достижения высоких результатов; звонки: идеальная блок-схема звонка для внедрения; использование западных технологий продаж, адаптированных в российских компаниях; внедрение идеальных шаблонов; практика внедрения деловых игр в компании.

Обучение не следует ограничивать посещением всех занятий. Полное овладение профессиональной ролью в некотором объеме возможно лишь в процессе работы. Для этого и дальше максимально активно в ООО «РэйлМатик» следует развивать наставничество. Благодаря наставничеству в

ООО «РэилМатик» повысится производительность труда, сократится период адаптации вновь принятых работников.

Необходимо отметить, что система наставничества в ООО «РэилМатик» должна включать следующие направления: проведение бесед руководителя и наставника с новым работником; организация обучения нового работника; вовлечение нового работника в трудовую деятельность; контроль процесса наставничества с выявлением ошибок.

В ООО «РэилМатик» наставники в своей работе могут использовать следующие методы: мини-лекция, то есть устное изложение правил, инструкций и других материалов компании; демонстрация, когда наставник на своем примере показывает, как выполнять задачу; ролевая игра, в которой наставник выступает в качестве потенциального клиента или заказчика и помогает «проиграть» сложные ситуации; анализ кейсов из реальной практики компании; моделирование ситуации, в которой сотруднику требуется впервые принять самостоятельное решение или совершить важное действие; наблюдение за действиями нового сотрудника, когда наставник поручает стажеру ответственное задание и следит за выполнением со стороны. Стажер воспринимает это как мотивацию к развитию; иные методы.

Следует отметить, что отчетными формами документов системы наставничества в ООО «РэилМатик» могут быть следующие: план стажировки на 14 дней; табель учета рабочего времени наставника и стажера; дневник учета производственного обучения; оценочный лист стажера; анкета стажера; заключение о достигнутом уровне квалификации.

Наставник в ООО «РэилМатик» будет получать ежемесячную надбавку к должностному окладу от 2500 до 3500 рублей. Кроме того, ему следует выплачивать премию по истечении 6 и 12 месяцев с момента окончания наставничества при условии самостоятельной работы его подопечного, отсутствии с его стороны ошибок и случаев нарушения трудовой дисциплины.

Наставники ООО «РэилМатик» могут пройти курсы повышения квалификации.

Продолжительность курсов составляет 16 часов (2 дня).

Стоимость курса на 1 человека: 16 000 руб.

Программа курсов повышения квалификации наставников ООО «РэйлМатик» представлена в таблице 19 .

Таблица 19 – Программа курсов повышения квалификации наставников ООО «РэйлМатик»

Название модуля	Содержание учебного материала (темы)	Объем, часов
Выявление потребности в обучении	Постановка целей обучения Практикум: «Формулировка целей обучения в измеримых величинах прогнозируемых результатов»; Упражнение «Превращаем проблему в цель»	2
	Технология составления программы обучения Проектное задание: «План вхождения новичка в должность. Содержание программы обучения и адаптации»	3
	Основные этапы процесса обучения Упражнение в тройках: Наставник-Стажер-Наблюдатель. Проведение беседы наставника со стажером. Постановка задач и составление индивидуального плана развития	3
Методы профессионального обучения	Классификация методов обучения. Методы контроля качества обучения (что, когда и как контролировать). Роль обратной связи и её варианты. Упражнение в парах: «Умение установить контакт»	1
	Традиционные методы обучения персонала. Упражнение на отработку модели «Расскажи-Покажи-Сделай» Упражнение «Инструктаж новичка»	2
	Активные методы обучения персонала Ситуационно-ролевая игра: «Поручение и объяснение задания новичку»; Кейс при постановке задачи подчиненному: «Как преодолеть непонимание?». Практикум (работа в парах): «Умение задавать вопросы»	2
	Основные критерии эффективности обучения Упражнение: «Оценка эффективности процесса обучения»; Упражнение-коллаж «Кодекс наставника»	3
	Эффективное взаимодействие – тренинг (Умение слушать и слышать; Умение доступно передать информацию; Аргументация; Избежание конфликта и пути выхода из конфликта)	8

Цель данной программы – обучить наставников ООО «РэйлМатик» приемам эффективного общения и навыкам преподавания, сформировать у них базовые педагогические знания и компетенции, а также обеспечить результативность процесса передачи профессионального опыта.

Курс повышения квалификации наставников включает следующие виды активности: работа с кейсами, ролевые игры участников, видеоанализ,

групповая и индивидуальная работа, упражнения, тестирование, обратная связь, теоретические блоки в виде интерактивных лекций.

По окончании обучения выдается удостоверение о прохождении курса повышения квалификации.

В результате обучения работники получают диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

Необходимо отметить, сотрудники компании ООО «РэилМатик» в процессе своей деятельности постоянно сталкиваются с трудностями в работе, например: низкий поток клиентов, негатив относительно компании, сложная процедура оформления договоров, маленькие размеры вознаграждения, недостаток сопутствующего информационного материала. Это всё оказывает влияние на результативность работы сотрудников. Поэтому в компании, чтобы хотя бы частично решить данные проблемы, следует внедрить внутренний коучинг.

Все сотрудники, принятые на работу в компанию, должны проходить специальный курс коучинга – «Базовый курс сотрудника», направленный на изучение технологии и тактики продаж и ведения переговоров с клиентами. Коучинг может осуществляться с использованием методик деловых игр и специально разработанных деловых ситуаций (кейсов). При завершении обучающего семинара коучем посредством обратной связи путем анкетирования сотрудников получит отзывы и пожелания, а также выявляет проблемные вопросы, которые недостаточно полно усвоены.

В ООО «РэилМатик» следует привлечь специалиста по коучингу на постоянной основе, который войдет в штат сотрудников.

Надо отметить, что очевидный плюс найма внутренних коучей – это финансовая сторона вопроса. Внутрикорпоративный коуч обходится дешевле, нежели внешний коучинг.

Находясь на заработной плате, такой внутренний коуч пропитывается корпоративной культурой ООО «РэилМатик», следует в своей работе принятым корпоративным ценностям, отлично знает контекст, в котором приходится

решать бизнес-задачи его внутренним клиентам. Будучи частью большой команды, внутренний коуч осведомлен и привержен целям и миссии компании, и в индивидуальной работе руководствуется именно этими ориентирами. В долгосрочной перспективе это позитивно сказывается на общем развитии компании.

В ООО «РэилМатик» коучинг будет проходить в виде коучинг-сессий - встреч один на один, которые длятся 1-1,5 часа. Во время сессии корпоративный коуч и клиент должны определить задачу (идентифицировать проблему) и выработать план дальнейших действий. Беседа проходит в форме диалога, коуч в основном задает вопросы, стимулируя клиента мыслить в определенном им самим направлении. Подобным образом происходит работа с группами.

Конкретные этапы коучирования сотрудников в ООО «РэилМатик» будут следующие:

1. Формирование доверительных отношений между коучем и обучаемым работником, постановка целей коучирования, разработка норм обучения.

2. Постановка соответствующих задач для решения поставленной цели коучирования: коуч прорабатывает поставленную задачу на ближайшую коуч-сессию, а обучаемый формулирует плановые результаты в результате проведения коуч-сессии.

3. Анализ и диагностика сложившейся проблемы: коуч вникает в имеющиеся трудности, в конкретный вопрос, оценивает отношение к нему обучаемого, с помощью специальных вопросов формирует новое отношение работника к данной ситуации.

4. Выявление факторов, мешающих эффективному решению существующей проблемы. Коуч при этом должен выявить препятствия на пути ясного понимания работников путей решения сложившейся трудной рабочей ситуации. Работник, в свою очередь, также старается понять и выяснить, что же ему мешает достигнуть цели.

5. Генерирование разных идей и определение направлений решения проблемной ситуации. Использование специальных коучинг-вопросов, а также комплекса коучинг-способов для формирования у работника необходимого понимания решаемой задачи.

6. Выбор определенного направления решения проблемной ситуации, формирование плана действий: коуч оказывает помощь работнику в решении проблемы, а сам работник формирует плановые шаги по решению вопроса.

7. Постановка задач на следующую коуч-сессию.

Последующая деятельность на коучинг-сессиях в ООО «РэйлМатик» должна начинаться с исследования того, что сделано, что удалось и что можно было бы сделать лучше. К тому же в рамках внутреннего коучинга формируется благожелательная, непринуждённая атмосфера сотрудничества и доверия, способствующая быстрейшему достижению отдельными сотрудниками или командами стоящих перед ними целей.

Частота сессий в ООО «РэйлМатик» составит примерно 40-60 в месяц. К тому же между сессиями могут проходить телефонные либо электронные обсуждения дальнейших действий коучируемого или корректировка его планов (в режиме «вопрос - ответ»).

Обычная коучинговая сессия в ООО «РэйлМатик» будет длиться 60–90 минут. Встречи могут проходить на рабочем месте сотрудника.

Результатом коучинговой сессии явится чёткое понимание обучаемым, что делать для достижения его цели, и план действий, обычно на неделю. Во время сессии коуч должен задавать вопросы и применять различные коучинговые инструменты.

Также в ООО «РэйлМатик» рекомендуется для совершенствования обучения персонала:

1. Использовать более гибкий подход к обучению.

Компания в течение года следует оперативно корректировать планы по обучению, заменять курсы по традиционным темам новыми тренингами или фасилитационными сессиями. Такой подход есть следствие гибкого

менеджмента. Он даст возможность работать на результат, а не погружаться в процессы, актуальность которых утрачивается.

2. Применять подход Flexibility – гибкое управление персоналом. Она проявляется в регулярном сборе обратной связи. И, что немаловажно, учете этой обратной связи при построении организационных изменений. В поддержании культуры открытости и прозрачности во взаимодействии с персоналом. В постоянном вовлечении персонала в деятельность компании и ее изменения посредством специальных мероприятий, программ лояльности для персонала и поощрении сотрудников.

3. Делать процесс обучения более разнообразным: по формату и содержанию. Одновременно персонал следует обучать «жестким» и «мягким» навыкам. Обучение можно вести посредством онлайн-форматов, живых тренингов или сессий. Все больше следует задействовать игровых форматов: деловые игры, бизнес-сказки.

4. Ежегодно в компании следует проводить соревнования на звание «самого лучшего сотрудника» по различным видам деятельности в рамках как отделов, так и всей компании. В рамках соревнования образуется призовой фонд на уровне каждого из отделов, участвующих в соревновании. Условия и результаты соревнований размещаются на информационном портале в помещениях сотрудников, в которых работают участники, и доводятся до участников их непосредственными руководителями. Победители соревнований награждаются грамотами и ценными призами. Фотографии победителей соревнований по отделам размещаются на информационных стендах отделов в течение квартала, следующего за подведением итогов соревнований, и публикуются на корпоративном портале.

Таким образом, направлениями повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «РэилМатик» могут быть следующие: повышение квалификации кадров и совершенствование системы их обучения, улучшение условий и безопасности труда.

### 3.2. Совершенствование организации труда на предприятии ООО

#### «РэйлМатик»

Целью совершенствования организации труда на предприятии является создание таких организационных принципов, которые необходимы для достижения наивысшего социально - экономического результата трудовой деятельности, а именно: сокращение издержек; достижение наивысшей производительности труда; обеспечение высокой комфортабельности рабочего места сотрудникам; рациональное пользование ресурсами; увеличение качества производимой продукции.

Организация труда как многоплановый, сложный процесс включает ряд элементов, которые отражены в таблице 20.

Таблица 20 – Основные элементы организации труда

Элементы	Содержание
Разделение труда и координирование трудовой деятельности (кооперация)	Распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям и рабочим местам, а также соответствующая группировка и комбинирование работников в производственные коллективы
Нормирование труда	Установление величины затрат рабочего времени, необходимых для выполнения определенного объема работы (функции)
Организация и обслуживание рабочих мест	Рациональная планировка и оснащение рабочих мест, отвечающие антропометрическим данным человека и его эстетическому восприятию; эффективная система обслуживания рабочих мест, позволяющая устранять потери рабочего времени и лучше использовать оборудование; аттестация и рационализация рабочих мест
Создание благоприятных условий труда	Устранение вредности производства, тяжелых физических, психологических и эмоциональных нагрузок, эстетизация производственной среды, создание по возможности комфортных условий для трудовой деятельности
Эффективное использование рабочего времени	Оптимизация режимов труда и отдыха, выявление резервов сокращения потерь рабочего времени, внедрение гибких систем рабочего времени
Рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда	Изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения
Построение эффективной системы мотивации работников и оплаты труда	Формирование современных компенсационных пакетов, соответствующих структуре мотивов, стимулов и потребностей работников

Повышению эффективности использования трудовых ресурсов в компании также будет способствовать повышение уровня охраны труда и здоровья сотрудников.

В компании необходимо ужесточить контроль неукоснительного соблюдения сотрудниками техники безопасности. Контроль должен обеспечить снижение вероятности несчастных случаев и промышленных аварий в компании. Регулярно следует проводить проверки состояния и комплектности техоснастки и средств по технике безопасности по основным видам работ, порядка их выдачи, хранения и использования.

Также часто следует проводить мониторинг соблюдения режима труда и отдыха сотрудников. Много внимания следует уделять обеспечению санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, в том числе гардеробными, душевыми, помещениями для обогрева и отдыха работников.

Регулярные профилактические и лечебно-реабилитационные мероприятия, обеспечение безопасных условий труда, участие в спортивно-массовых мероприятиях будут способствовать укреплению здоровья сотрудников. В результате снизятся потери рабочего времени, будет предупреждаться травматизм и профессиональные заболевания, повысится производительность труда и улучшится психологический климат в коллективе.

План мероприятий по улучшению условий и охраны труда на 2020 г. представлен в таблице 21.

Для оптимизации рабочего времени, сокращения его потерь в ООО «РэйлМатик» необходимо проработать следующие моменты: исключить опоздания на работу и тем самым снизить незапланированные потери рабочего времени; рационально распределить рабочее время внутри недельного и дневного планов; добиться улучшения взаимодействия между сотрудниками и синхронизировать их работу.

Таблица 21 - Рекомендуемый ООО «РэилМатик» план мероприятий по улучшению условий и безопасности труда на 2020 г.

№ п/п	Наименование	Сроки исполнения
1	Обеспечение выполнения мер производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических мероприятий	В течение всего периода
2	Организация, проведение предварительных и периодических медицинских осмотров работников	Согласно календарному плану и графику
3	Организация проведения инструментального контроля за факторами трудового процесса и производственной среды работающих	Согласно графику
4	Организация обучения и проверки знаний требований техники безопасности, а также проведения вводного и периодических инструктажей	Согласно графику
5	Разработка новых и доработка действующих инструкций по охране труда	В течение всего периода (по мере необходимости)
6	Организация работ по санитарной очистке территории, озеленению	Постоянно
7	Организация работ по подготовке предприятия к работе в осенне-зимний период: утепление дверей, окон, ворот; ремонт систем отопления	3 кв. 2020 г.
8	Приобретение путёвок для санаторно-курортного лечения работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами	3-4 кв. 2020 г.
9	Контроль за исправностью и своевременным ремонтом технологического оборудования,	Постоянно
10	Контроль за документами, подтверждающими качество и безопасность поступающего материала (сырья) и готовой продукции	Постоянно
11	Организация рационального режима труда и отдыха	В течение всего периода
12	Контроль за наличием аптечек для оказания первой медицинской помощи и своевременным пополнением медикаментами аптечек	Постоянно
13	Соблюдение комфортного температурного режима в производственных помещениях	Постоянно

Для улучшения наглядности требующихся мероприятий был составлен план организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени, представленный в таблице 22.

Таблица 22 - План организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени в ООО «РэйлМатик»

Раздел плана мероприятий	Мероприятия по улучшению использования рабочего времени	Меры по улучшению не нужны, так как... (обоснование)	Меры по улучшению нужны		Вид контроля
			Немедленно (какие)	В течение года (какие)	
Планирование рабочего времени	Составление плана дня в письменной форме.	«Обычные» дела выполняются по мере их возникновения	Начать с ближайшего рабочего дня.	Реализовать план в течение 3 месяцев.	Постоянный. Ежедневный. Проводить в конце каждого рабочего дня По мере выполнения
	Последовательное планирование рабочего дня. Использование дневника времени		Начать с ближайшего рабочего дня.		
Факторы помех	Бумажная работа. Посетители. Телефон.		Провести структуризацию не-обходимой работы. Снизить долю «текучки» и отказаться от незапланированной работы.	Согласовать свои действия с коллегами.	По мере реализации. Ежедневный.

Для удержания персонала ООО «РэйлМатик» также необходимо разработать и внедрить программу повышения лояльности работников ООО «РэйлМатик». Ведь для каждого работника важна не только финансовая составляющая его работы, но и дополнительные преимущества (медицинское страхование, предоставление льгот на ежедневные потребности – проезд, питание и другое).

В ООО «РэйлМатик» следует разработать социальный пакет, который может состоять из двух частей: стандартной (распространенной на всех сотрудников предприятий вне зависимости от стажа работы) и переменной, которая зависит от присваиваемого ранга.

Стандартная часть социального пакета может иметь в себе следующие пункты: бесплатная вакцинация от гриппа; бесплатное страхование от укуса клеща; бесплатный профилактический медицинский осмотр; бесплатные детские новогодние подарки; 50% стоимость путевки в детский оздоровительный лагерь.

Ранжирование сотрудников для переменной составляющей социального пакета может иметь следующий вид: в зависимости от длительности непрерывной работы на предприятиях сотрудники делятся на четыре ранга – таблица 23.

Таблица 23 – Ранжирование работников ООО «РэйлМатик»

№ пп	Стаж работы	Ранг
1	До 1 года	Новичок
2	1 год – 4 года 11 мес.	Сотрудник
3	5 лет – 9 лет 11 мес.	Заслуженный сотрудник
4	10 лет и больше	Ветеран

В зависимости от ранга сотрудника будет отличаться наполнение социального пакета (таблица 24).

Таблица 24 - Наполнение переменной части социального пакета

Наполнение \ Ранги	1	2	3	4
Ежегодное стоматологическое лечение на сумму не более 10000 руб.	-	+	+	+
Беспроцентное кредитование на сумму до 150 тыс. на срок до 3 лет.	-	-	+	+
Добровольное медицинское страхование	-	-	+	+
Компенсация процентов кредита на жилье	-	-	-	+
Предоставление туристической путевки на сумму не более 100 тыс. (не чаще, чем 1 раз в три года).	-	-	-	+

Поскольку социальная мотивация персонала (социальный пакет) будет привязан к стажу работы ООО «РэйлМатик», основной возможностью перехода из низшего ранга в более высокий будет являться непрерывная работа на предприятии в течение указанного времени.

Однако если сотрудник наряду с добросовестным исполнением своих обязанностей проявляет конструктивное отношение к работе и демонстрирует лояльность предприятию (переживает за свое предприятие, отождествляет себя с ним, живет его интересами и является примером для других), возможен его искусственный перевод на один ранг выше независимо от стажа работы на предприятии. Такой перевод осуществляется по представлению непосредственного руководителя сотрудника при согласии лиц, ответственных за администрирование системы социальной мотивации персонала. Перевод оформляется служебной запиской с соответствующими визами.

Итак, в компании ООО «РэилМатик» необходимо совершенствование системы обучения и повышение квалификации трудовых ресурсов; внедрение внутреннего коучинга; развитие системы наставничества; улучшение организации труда.

### 3.3. Оценка эффективности внесенных предложений

Общие расходы на проведение предложенных мероприятий представлены в таблице 25.

Общая величина расходов на повышение эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэилМатик» в 2019 г. была равна 26 тыс. руб. В 2020 г. она существенно увеличится и составит 235 тыс. руб. Рост расходов будет связан с возникновением расходов на оплату прохождения работниками практических тренингов и семинаров, на улучшении организации труда.

Таблица 25 - Бюджет расходов на повышение эффективности использования трудовых ресурсов ООО «РэилМатик» на 2020 г., тыс. руб.

Показатель	2019 г. (факт)	2020 г. (план)	Отклонение (+,-)	
			+,-	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1. Затраты на обучение всего, в том числе:	24	220	196	916,7
- внутреннее обучение;	20	100	80	500,0
- прохождение тренингов, семинаров;	0	80	80	-
- повышение квалификации;	3	30	27	1000,0
- прочие расходы на обучение	1	10	9	1000,0
2. Расходы на улучшение организации труда	2	15	13	750,0
Всего	26	235	209	903,8

Доход компании в результате прохождения курсов повышения квалификации работников рассчитывается:

$$\text{Э} = \text{П} * \text{N} * \text{V} * \text{K} - \text{N} * \text{з},$$

где Э - эффективность влияния фактора;

П – период проведения курсов повышения квалификации;

N – число обучаемых сотрудников, чел.;

V – денежная оценка продуктивности трудовой деятельности сотрудников, прошедших рассмотренные курсы;

K - коэффициент, отражающий эффективность обучения, K = 0,75;

з - расходы на обучение одного сотрудника.

Примем V = 80 000 руб. (средняя денежная оценка одного работника компании).

Экономический эффект в результате влияния повышения квалификации работников на деятельность предприятия ООО «РэилМатик» составит 728 тыс. руб.:

$$\text{Э} = 2 * 7 * 80 * 0,75 - 112 = 728 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 26 содержит плановые показатели деятельности исследуемого организации после реализации предложенных мер.

Таблица 26 - Плановые показатели деятельности ООО «РэилМатик»

Показатель деятельности	2019 г., тыс. руб.	План на 2020 г., тыс. руб.	Темп роста, %
Значение выручки от продаж фирмы	395027	436215	110,4
Значение чистой от продаж фирмы	31157	52782	169,4
Расходы на персонал	26	235	903,8
Значение показателя рентабельности продаж, %	7,9	12,1	153,2
Текучесть кадров, %	0,015	0,010	66,7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	6077,3	6711,0	110,4

Из таблицы 26 видно, что в плановом году экономические показатели организации в результате реализации рекомендованных мероприятий улучшатся.

Таким образом, в прогнозном периоде планируется существенное улучшение показателей работы компании, обусловленное повышением эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Выполненное исследование позволяет сформулировать предложения по повышению эффективности использования персонала в ООО «РэилМатик». Автором обоснована целесообразность привлечения изучения опыта наставничества и приглашения коуча, который смог бы поделиться накопленным опытом и способствовать повышению профессионального уровня сотрудников ООО «РэилМатик». Включение в деятельность компании коуча со стороны может способствовать улучшению работы с персоналом компании. Также рекомендовано улучшению организации труда.

## Заключение

В результате подготовки данной работы была полностью достигнута ее цель – проведено исследование и разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности использования трудовых ресурсов компании на примере ООО «РэйлМатик» .

Данная цель достигалась посредством решения следующих задач: рассмотрены сущность, состав и структура трудовых ресурсов предприятия; изучено понятие и составляющие эффективного использования трудовых ресурсов предприятия; выделены основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов в компаниях; проведен анализ состава, структуру и движения трудовых ресурсов ООО «РэйлМатик»; оценена эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «РэйлМатик»; предложены пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «РэйлМатик».

Трудовые ресурсы предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу, они выражаются в численности трудоспособных работников, которые характеризуются совокупностью физических, умственных и духовных способностей, неиспользуемых вне трудового процесса.

Рост эффективности деятельности компании в значительной степени зависит и от рационального использования его работников, трудового потенциала работников, а именно – от квалификационных, творческих и иных возможностей. Важную роль в решении данного вопроса играет грамотная организация трудовой деятельности как один из основных факторов повышения производительности труда.

Оценка кадрового потенциала предприятия показала, что в структуре персонала предприятия по видам деятельности преобладают рабочие и специалисты; в основном на предприятии работают мужчины, наиболее распространенным видом образования на предприятии является высшее и специальное образование. Большая часть работников работает на предприятии

менее 10 лет. За 2019 год состав работников несильно изменился, но изменения произошли по всем показателям. Так уменьшилось количество мужчин и женщин. По возрастному признаку в компании преобладают взрослые – от 31 до 40 лет и в 2019 году их количество увеличилось.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов компании ООО «РэйлМатик» привел к следующим результатам.

В 2019 году по сравнению с 2017 годом наблюдается прирост прибыли на одного работника. Это прежде всего связано с ростом суммы прибыли до налогообложения предприятия. Среднегодовая выработка продукции, работ, услуг одним работником в 2017-2019 годах увеличивается с 4363,9 до 6077,3 тыс. руб. по причине роста объемов деятельности в 2017-2019 гг. и снижения численности работников предприятия

Необходимо отметить, что рост производительности труда сопровождался увеличением расходов по персоналу. Использование кадров в компании в основном экстенсивное, отсутствует интенсивный подход. Одним из факторов, снижающим производительность труда в компании, выступают недостатки в системе обучения кадров.

Направлениями повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «РэйлМатик» могут быть следующие: совершенствование системы обучения и повышение квалификации трудовых ресурсов; внедрение внутреннего коучинга; развитие системы наставничества; улучшение организации труда.

Осуществленные расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий является эффективной. В плановом периоде доходы и прибыль компании имеют тенденцию к возрастанию. Кроме того, наблюдается увеличение производительности труда, растет рентабельность продаж. Все это свидетельствует об эффективности реализации предложенных мероприятий.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (в ред. от 08.11.2019 № 167-ФЗ). Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».
2. Агафонова, М. С. Мотивация персонала как способ повышения результативности труда / М.С. Агафонова, Е.Н. Хаджи // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 151–155.
3. Акулич, В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А.Акулич // Финансовый директор. – 2018. – №5. – С.33-45.
4. Балынская, Н. Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н. Р. Балынская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына // Вопросы управления. – 2016. – № 2 (20). – С. 214-220.
5. Богатырева, О.А. Пути повышения производительности труда / О.А, Богатырева, И.И. Глотова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 66–70. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/86017.htm>.
6. Боговская, Е.В. Экономические инструменты управления стимулированием роста производительности труда / Е.В. Боговская, А.А, Водолазский // Российское предпринимательство. – 2016. – Том 17. – № 12. – с. 1461–1482.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 237 с.
8. Быков, А.С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации / А.С. Быков // Проблемы науки. - 2017. - №6 (19). - С.67-69.
9. Валова, Е.Ю. Понятие, сущность и значение производительности труда / Е.Ю. Валова, А.П. Черников // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XXI междунар. студ. науч.-

практ. конф. № 10(21). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/10\(21\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/10(21).pdf) (дата обращения: 23.12.2019)

10. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 149с.

11. Всяких, Ю. В. Управление развитием кадрового потенциала в организации / Ю. В. Всяких, А. Р. Строкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 12-2. – С. 31-33.

12. Галиуллин, Х.Я. Понятие эффективности труда / Х.Я. Галиуллин // Экономика труда. – 2017. – Том 4. – № 3. – С. 183-196.

13. Гапонова, А.И. Анализ методов оценки эффективности использования кадрового потенциала предприятия в книге: «Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели» / А.И. Гапонова, О.Е. Ваганова. - Материалы II Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 121-123.

14. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: Дело, 2017. – 262с.

15. Ерохина Р.И., Самраилова Е.К. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учеб. пособие / Под ред. проф. А.И. Рофе. - М.: «МИК», 2017. – 369 с.

16. Кадры предприятия и производительность труда // Экология и охрана труда. - 2016. - №10. - С.46-51.

17. Кирищичева, В. И. Трудовые ресурсы в деятельности предприятия / В.И. Кирищичева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 4536–4540.

18. Клевцова, К. С. Мотивация персонала как инструмент управления / К.С. Клевцова // Молодой ученый. - 2017. - №3. - С. 344-347.

19. Клименко, К.А. Оценка результативности управления персоналом / К.А. Клименко // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 736-739.

20. Котова, Е. В. Управление развитием кадрового потенциала организации / Е. В. Котова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 29. – С. 84-89.

21. Липатова, Е. Д. Повышение эффективности предприятия за счет трудовых ресурсов / Е.Д. Липатова // Молодой ученый. - 2017. - №49. - С. 183-185.

22. Марчук, Ф.Л. Как повысить эффективность управления предприятием / Ф.Л. Марчук. - М.: Экономика, 2016. – 200 с.

23. Маслов, В.И. Управление сотрудниками в инновационной экономике / В.И. Маслов // Финансовый бизнес. - 2016. - №3. - С.52-61.

24. Мельникова, Н. А. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов // Молодой ученый. - 2019. - №23. - С. 272-273.

25. Морозов, П. Е. Правовое обеспечение управления персоналом / П.Е. Морозов, О.А. Шевченко // Трудовое право в России и за рубежом. - 2016. - № 3. - С. 15–21.

26. Оголихина, С.Д. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях / С.Д. Оголихина // Экономика труда. – 2016. – Том 3. – № 2. – с. 131-144.

27. Пархимчик, Е. Современные направления работы с персоналом (опыт индустриальных стран) / Е. Пархимчик // Экономика, Финансы, Управление. – 2017. -№10.-С. 76-83.

28. Плоц, О. А. Эффективность и производительность труда / О.А. Плоц // Молодой ученый. - 2017. - №2. - С. 478-480.

29. Политов, Е.В. Производительность труда и школы научного менеджмента / Е.В. Политов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3. - Ч. 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4660> (дата обращения: 20.12.2019).

30. Попанова, И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов в РБ / И.О. Попанова // Бухгалтерский учет и анализ. – 2017. – № 1. – С. 25-27.

31. Разумов, Д. Н. Экономическая оценка рекомендаций по повышению эффективности использования трудовых ресурсов АО «Коммаш» // Молодой ученый. - 2018. - №21. - С. 293-295.

32. Резникова, О. С. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации / О.С. Резникова, А.Н. Белоус // Наука без границ. - 2017. - № 3 (8). - 11-15.

33. Самсонов, Д.И. Производительность труда и ее роль в экономике / Д.И. Самсонов // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1430-1432.

34. Сергушина, Е.С., Вечканова Е.А., Тумайкина А.Н., Сергушин С.Е. Теоретические аспекты анализа численности, состава и структуры персонала предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 1. – Режим доступа: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=18119> (дата обращения: 29.12.2019).

35. Спицкий, В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики / В.Е. Спицкий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7. – С. 146-149.

36. Управление трудовыми ресурсами. Справочное пособие / под ред. Л.А. Костина. – М.: Экономика, 2018. – 235с.

37. Уткина, В. А., Емшанова Е. В. Трудовые ресурсы: структура и состав / В.А. Уткина, Е.В. Емшанова // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 911-914.

38. Федченко, А.А. Методические подходы к исследованию производительности труда / А.А. Федченко // Экономика труда. – 2016. – Том 3. – № 1. – с. 41-62.

39. Черемисина С.Г., Примышев И.Н., Скараник С.С. Методические аспекты оценки эффективности инноваций в системе управления персоналом организации // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 1. – с. 149-164.

40. Щемелева, Ю.Б., Орфаниди Х.Е. Инновационные методы повышения производительности труда // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LXI-LXII междунар. науч.-практ. конф. № 6(60). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 46-52.