

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 Филиппова Екатерина Николаевна _____

(фамилии, имя, отчество)

Руководитель _____ Кандидат экономических наук _____

(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна _____

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



_____ (подпись)

Доктор экономических наук, профессор _____

(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна _____

« _____ » _____ 2020 г.

Санкт – Петербург
2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические аспекты использования трудовых ресурсов предприятия	6
1.1 Основная характеристика эффективности использования трудовых ресурсов	6
1.2 Показатели использования трудовых ресурсов	10
1.3 Эффективность использования трудовых ресурсов.....	17
2 Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Автотрейд».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Автотрейд»....	23
2.2 Анализ численности и структуры трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд»	34
2.3. Анализ использования рабочего времени и рост производительности труда ООО «Автотрейд»	43
3 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд».....	54
3.1 Оптимизация затрат рабочего времени персонала организации ООО «Автотрейд»	54
3.2 Повышение квалификации персонала организации ООО «Автотрейд»	58
3.3 План реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов	62
Заключение.....	66
Список используемой литературы.....	70
Приложение А.....	73

Введение

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день трудовые ресурсы занимают одно из самых ключевых мест в деятельности организации, поэтому анализ их эффективности является неотъемлемой задачей любой организации. От того как используются трудовые ресурсы и будет зависеть конечный результат организационно-хозяйственной деятельности.

Каждая организация стремится оценить соответствие профессионального состава сотрудников и уровня их квалификации, степень движения рабочей силы, обеспеченность организации необходимыми трудовыми ресурсами. Особое внимание организации уделяют повышению производительности труда и постоянной корректировке затрат рабочего времени.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Автотрейд». Это необходимо для более рационального использования численности работающих, их рабочего времени, а также увеличения их производительности труда.

В данной работе раскрывается тема «анализ эффективности использования трудовых ресурсов».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- ознакомить с основными определениями, показателями и положениями по данной теме;
- рассмотреть подходы к анализу эффективности использования трудовых ресурсов;
- произвести расчеты и дать оценку анализа эффективности использования трудовых ресурсов на примере ООО «Автотрейд»;
- провести оценку использования рабочего времени, производительности труда, трудоемкости.
- разработать проект мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд»;
- обосновать и доказать экономический эффект предлагаемого проекта

мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд».

Объект исследования -общество с ограниченной ответственностью ООО «Автотрейд».

Предмет исследования - оценки использования трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд».

Методы исследования. Для решения поставленных задач в работе нашли отражение инструменты:

- анализ научной и учебной литературы;
- системного анализа;
- финансово-экономический и сравнительный анализ;
- сбор и систематизация информации,

При рассмотрении вопросов, освещаемых в работе, были изучены и использованы труды ведущих российских и зарубежных экономистов.

Практическая значимость работы заключается в том, что выводы и рекомендации, содержащиеся в данной работе, могут быть использованы в процессе дальнейшего развития деятельности организации в эффективности использования трудовых ресурсов.

В первой главе рассматривается методологическая база анализа эффективности использования трудовых ресурсов. В главе разбираются основные показатели использования трудовых ресурсов, приведена методология анализа трудовых ресурсов для более подробного рассмотрения проблем в организации.

Вторая глава посвящена изучению и анализу эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд». Исследуется деятельность автосалона, проводятся расчёты показателей фонда рабочего времени и производительности труда в организации.

В третьей части работы приведена методика улучшения эффективности использования трудовых ресурсов автосалона путём оптимизации затраченного работниками времени и производительности труда работников.

В качестве информационной базы для написания данной работы выступают нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы анализа эффективности использования трудовых ресурсов, монографии и статьи специалистов в этой области, а также практические данные ООО «Автотрейд».

1. Теоретические аспекты использования трудовых ресурсов предприятия

1.1. Основная характеристика эффективности использования трудовых ресурсов

Первые труды, посвящённые изучению потребностей и способностей человека, были обнаружены исследованными философами 16-19 веков. Т. Гоббс (1588-1679) в работе «Левиафан» говорил, что человеческая ценность является не абсолютной вещью, а вещью, зависящей от оценки другого человека.

Дж. Локк (1632-1704) говорил, что труд – это собственность самого человека.

Понятие «использование трудовых ресурсов» до 90-х годов было универсальным и означало и повышение производительности труда, и работу над организацией труда, и условиями труда, в которых работал сотрудник. Универсальность термина возникло вследствие того, что в те времена было очень мало терминов, используемых в настоящее время. Понятие «персонал» возникло только в начале 1990х годов, а понятие «работник» в смысле «наёмного работника» вообще не выходило в печать и распространялось только в научных трудах. А те самые термины, что мы сейчас употребляем: «человеческий капитал», «человеческий потенциал», «человеческие ресурсы» в экономической литературе появились только в конце 1990-х годов.

В условиях современного мира, мира научно-технического прогресса, в пору постоянных изменений, открытий, новизны человеческий фактор становится один из ключевых факторов развития экономики. Результаты проделанной работы напрямую зависят от качества, мотивации и характера работы с коллективом сотрудников в общем и с каждым человеком в отдельности.

Трудовые ресурсы – часть населения, наделённая определённым объёмом знаний, физической подготовки и обладающая необходимыми навыками труда в соответствующей отрасли. В каждой организации находится определённое

количество трудовых ресурсов, но только правильно подобранный изначально, достойно обученный, мотивированный на дальнейшую работу персонал сможет увеличить эффективность производства и повысить объёмы выпускаемой продукции.

Кадры или трудовые ресурсы предприятия – это совокупность сотрудников организации, обладающих определённым уровнем профессионализма с присвоенной квалификацией, работающих в организации ми входящих в её списочный состав. Списочный состав – это совокупность сотрудников организации, взятых как на основное, так и не основное место работы.

А. Котляр под трудоспособностью понимал всех физически и духовно подготовленных к работе людей в определённых возрастных пределах.

Мнение В.И.Трунина было связано с взаимоотношениями между обществом и населением в трудоспособном возрасте вследствие использования рабочей силы.

По определению трудовых ресурсов, данное специалистами кафедры экономики труда и трудовых ресурсов СПбГЭУ, в понятие трудовых ресурсов включают всех трудоспособных лиц в возрасте от 14 лет. Специфика определения данной кафедры состоит в том, что все эти ресурсы относятся к потенциально трудоспособному населению, куда входят дополнительные трудовые ресурсы (подростки в возрасте от 14 до 15 лет и пожилые люди в возрасте от 55/60 лет) и основные трудовые ресурсы, которые в свою очередь делятся на основные ресурсы (занятые в экономике и безработные, ищущие работу) и трудовой резерв, состоящий из лиц, обладающих достойной физической подготовкой, но работающих в данный момент в связи с воспитанием детей, студенчеством и т. д.



Рисунок 1.1 – Структура трудовых ресурсов населения

Возрастная структура трудовых ресурсов РФ состоит из четырёх групп:

- 1) молодёжь (16-29 лет);
- 2) лица в возрасте от 30 до 49 лет;
- 3) лица предпенсионного возраста (женщины 50-54, мужчины 50-59 лет);
- 4) фактически работающие подростки (14-15 лет) и пенсионеры (женщины старше 55, мужчины старше 60 лет) [8].

Трудовые ресурсы также могут быть и неработающими гражданами, которые входят в состав потенциально-трудоспособного населения. Оно распадается на 2 части:

- экономически-активное население (ЭАН);
- экономически-неактивное население (ЭНАН).

В состав экономически активного населения входят:

- занимающееся трудом население на условиях найма;
- безработное население, но готовое приступить к работе, как только её найдёт;

- население, занимающееся собственным, семейным бизнесом.

Это и есть основная часть трудовых ресурсов.

Дополнительная часть трудовых ресурсов – это рабочие подростки в возрасте от 14-15 лет и работающие пенсионеры после 60 - 65 лет.

Неактивное население включает в себя в данный момент неработающих граждан в трудоспособном возрасте. К ним относятся:

- учащиеся, студенты, аспиранты;
- лица, занимающиеся уходом за детьми, уходом за больными;
- лица, когда-то ищущие работу, но так и не нашедшие её;
- иждивенцы и лица, живущие на доходы от вида деятельности.

- Трудовые ресурсы в отличие от других ресурсов организации: материальных, финансовых, интеллектуальных ресурсов имеют свои специфические черты не свойственные другим ресурсам:

- возможность выбирать предлагаемые условия труда при поиске работы;

- предъявлять претензии к условиям труда, ставить ультиматумы;
- требовать изменения условий труда;
- повышать свою квалификацию и менять место работы;

Поэтому сталкиваясь со столь специфичным типом ресурсов, в организации должна быть заранее продумана политика работы с сотрудниками отделов от их принятия на должность до их увольнения.

Весь персонал в зависимости от разных характеристик делится на группы:

- по характеру выполняемых персоналом функций;
- по характеру участия в организационном процессе.

К первой группе относятся рабочие и служащие. Рабочие занимаются непосредственно изготовлением материальных ценностей и услуг, а служащие

занимаются анализом, прогнозированием потребности в объёме производимых продуктов.

Служащие в свою очередь подразделяются на руководителей, специалистов и обслуживающий персонал. Руководители занимают должности, руководящие штатными сотрудниками и обладают функциями по принятию решений и несущих за их последствия ответственность. Специалисты – это сотрудники, закончившие высшее или среднее специальное образование и обладающие специфическими навыками, знаниями в предметной области, которой они занимаются.

Обслуживающий персонал необходим организации для обслуживания организационного процесса.

Качество использования трудовых ресурсов непосредственно связано с результативностью организационно-хозяйственной деятельности организации. Повышение всех систем организации возможно только благодаря улучшению работы сразу трёх элементов производственного процесса: труда, средств труда и предмета труда, т.е. совершенствовать работу организации необходимо как принимая на работу нужный персонал, так и улучшая условия труда на рабочем месте, так и совершенствуя техническое обеспечение для работы сотрудника.

Таким образом, сейчас мы назвали основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов, по качеству которых можем судить о работе в организации, а именно о таких показателях, как движение ресурсов, использование ими рабочего времени и производительности их труда.

1.2. Показатели использования трудовых ресурсов

Комплексная оценка эффективности трудовых ресурсов должна включать следующие этапы анализа:

1. совокупная оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами.
2. оценка эффективности использования работниками рабочего времени.

3. исследование производительности труда и эффективности использования трудового потенциала.

4. оценка формирования и использования фонда заработной платы.

Каждый этап анализа необходимо более детально изучать для принятия управленческих решений и комплексного анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности организации. Результат каждого этапа можно изучить, используя систему аналитических показателей.

Рассмотрим первый этап – анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами. На первом этапе изучается состав трудовых ресурсов, их квалификация, оценивается соответствие работника занимаемой должности, исследуются причины движения рабочей силы, изучаются источники пополнения рабочей силы.

Анализ движения кадров исследуется в динамике, сравниваются показатели фактического количества рабочей силы с их плановыми показателями, которые отражаются в штатном расписании.

Также анализируется состав кадров по уровню квалификации, соответствие знаний и умений сотрудника должностным обязанностям работника данной должности, изучается потребность организации в необходимом количестве кадров, их подготовки и повышении квалификации.

Также важно рассмотреть количественный и качественный состав всех работников отделений организации для изучения полноты, и обеспеченности трудовыми ресурсами разных сфер деятельности организации.

Показатели движения рабочей силы делятся на:

1) абсолютные показатели движения рабочей силы:

- численность работников на начало и конец периода;
- численность принятых работников;
- численность выбывших работников;
- фактическое количество работающих.

2) относительные показатели движения рабочей силы:

- коэффициент оборота по приёму;

- коэффициент оборота по выбытию;
 - коэффициент текучести кадров;
 - коэффициент постоянства кадров;
 - коэффициент общего оборота
- 3) средние показатели движения рабочей силы:
- среднее списочное число работников;
 - среднее явочное число работников;
 - среднее число работников.

Таблица 1.1 - Относительные показатели движения рабочей силы

Наименование показателя	Расчётная формула	Экономическое содержание показателя
Коэффициент оборота по приёму	$K_{п} = \frac{\text{число принятых работников}}{\text{среднесписочная численность работников}}$	Показывает долю принятых работников в их среднесписочной численности
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{в} = \frac{\text{число выбывших работников}}{\text{среднесписочная численность работников}}$	Характеризует долю выбывших работников в их среднесписочной численности
Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = \frac{\text{число работников, уволенных по причинам, связанным с текучестью кадров}}{\text{среднесписочная численность работников}}$	Показывает долю работников, выбывших в отчётном периоде по причинам, связанным с текучестью кадров, в их среднесписочной численности
Коэффициент постоянства состава	$K_{пс} = \frac{\text{число работников, состоявших в списочном составе в течение периода}}{\text{среднесписочная численность работников}}$	Отражает долю работников, состоявших в списочном составе в течение периода в их среднесписочной численности

Расчёт относительных показателей движения трудовых ресурсов позволит исследовать кадровую политику организации, установить текучесть персонала и стабильность численность сотрудников в штатном расписании.

Второй этап анализа – эффективность использования рабочего времени сотрудником.

Время – это ресурс, который истрачивается работниками на изготовление продуктов и оказание услуг. Оно измеряется в человеко-днях и человеко-часах. Отработанный человеко-день – это присутствие человека в данный день на работе. Человеко-час – это час работы сотрудника. Анализ эффективности использования рабочего времени включает в себя максимально-возможный, номинальный, явочный, полезный фонды рабочего времени.

1. Номинальный фонд рабочего времени - это максимально-возможный фонд рабочего времени за исключением всех выходных и праздничных дней.

2. Явочный фонд рабочего времени – это номинальный фонд за вычетом отпусков, болезней прогулов, простоев. Исчисляется в человеко-днях.

3. Полезный фонд рабочего времени – фонд рабочего времени , исчисляемый в человеко-часах и равный явочному фонду рабочего времени за исключением предпраздничных дней, времени, в которое не работает подросток и внутрисменных простоев. Из полезного фонда рабочего времени можно найти среднюю продолжительность рабочего смены, если разделить показатель на явочный фонд.

Расчёт показателей, характеризующих эффективность использования рабочего времени делается на:

- оценки потребления времени сотрудниками вышеназванного фонда рабочего времени;
- сравнения показателей использования рабочего времени по подразделениям, филиалам, по годам и по каждому работнику;
- для распознавания воздействия каждого из факторов на результат - использование рабочего времени.

Анализ абсолютных, средних, относительных показателей использования рабочего времени отражается в Приложении 1 в дипломной работе.

Третий этап изучения эффективности использования трудовых ресурсов строится на исследовании производительности труда сотрудников.

Для изучения показателей производительности труда используется ряд обобщающих, вспомогательных и частных показателей производительности труда сотрудников.

Одним из основных показателей выработки является показатель производительности труда, отражающий уровень эффективности использования сотрудников организации. Он равен отношению объёма изготовленной продукции к числу работников в единицу трудового времени.

Объём изготовленной продукции или объём выполненных услуг рассчитывается как на одного работника, так и на весь штат сотрудников.

Расчет выработки в единицу времени:

– выработка среднегодовая на одного сотрудника:

$$V_{сг} = \text{ТП} / \text{Ч} \quad (1)$$

– среднедневная выработка на одного сотрудника:

$$V_{дн} = \text{ТП} / \text{Дн} \quad (2)$$

– среднечасовая выработка сотрудника:

$$V_{час} = \text{ТП} / \text{Тчас} \quad (3)$$

где $V_{сг}$ – среднегодовая выработка на одного сотрудника;

ТП – количество произведенной продукции за год;

Ч – среднесписочная численность сотрудников;

$V_{дн}$ – среднедневная выработка на одного сотрудника;

Дн – количество отработанных за год человеко-дней;

$V_{час}$ – среднечасовая выработка на одного сотрудника;

Тчас – количество отработанных за год человеко-часов.

Выработка является прямым показателем производительности труда, и может рассчитываться как в натуральных, так и в условно-натуральных, так и в стоимостных измерителях.

Легче всего понять показатель выручки в натуральном выражении, но зато в стоимостном выражении он является универсальным.

Среднегодовая выработка продукции одним сотрудником может быть рассчитана с помощью мультипликативной факторной модели:

$$V_{сг \text{ раб}} = \text{Дспец} * \text{Д} * \text{П} * V_{час} \quad (4)$$

где Дспец – отношение количества всех сотрудников определённого отдела к общей численности всех работающих в организации;

Д – количество дней, отработанных одним рабочим за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

Вчас – выработка рабочего в час.

Факторную модель можно решить, используя один из методов исследования выработки: методом абсолютных разниц или методом интегральных, цепных подстановок.

Также для изучения показателей производительности труда может быть использован показатель трудоёмкости продукции, показывающий количество рабочего времени или численности персонала, необходимого для оказания одной услуги или комплекса услуг.

Показатель трудоёмкости, в числителе которого стоит отработанные работником человеко-часы, будет рассчитываться по следующей формуле:

$$T_e = T_{\text{час}} / \text{ТП}, \quad (5)$$

где T_e – трудоёмкость продукции.

Показатель трудоёмкости, в числителе которого стоит численность работников или рабочих будет рассчитываться по следующей формуле:

$$T_e = Ч / \text{ТП}. \quad (6)$$

Показатели трудоёмкости и выработки являются обратно пропорциональными, а трудоёмкость и производительность труда – обратными показателями.

Показатель трудоёмкости реально отражает экономию живого труда, не зависит от сдвигов в ассортименте продукции, обеспечивает сопоставимость результатов одинаковых продуктов и услуг при разных ценах предприятий.

При снижении трудоёмкости обеспечивается рост производительности труда в организации.

Причиной снижения трудоёмкости продукции могут служить организационно-технические мероприятия.

Важное значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала.

Рентабельность персонала находится путём отношения прибыли от продаж ко всем затратам на персонал и может быть рассчитан с помощью следующей формулы:

$$R_{\text{перс}} = \Pi / \text{Ч} \quad (7)$$

где Π – прибыль от продаж;

$R_{\text{перс}}$ – рентабельность персонала.

Таким образом, нами были рассмотрены обобщающие, частные и вспомогательные показатели эффективности использования человеческих ресурсов

Для изучения анализа деятельности трудовых ресурсов применяются статистические формы:

– Форма федерального государственного статистического наблюдения №П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении сотрудников». Форма утверждается постановлением Росстата от 15.07.2019 № 404 (далее — форма № П-4). Форму сдают все коммерческие и некоммерческие организации и их обособленные подразделения. Если численность персонала организации превышает 15 человек, то сведения по этой форме сдаются ежеквартально, если же сотрудников менее 15 человек, то ежемесячно. Форма содержит в себе информацию по среднесписочной численности персонала организации, фонду оплаты труда работников, размеру их социального вознаграждения; информацию по использованию рабочего времени и движению работников

– Форма П-4(НЗ). «Сведения о неполной занятости и движении работников». Сдаются согласно предыдущей форме ежеквартально. Данная форма содержит в себе информацию по неэффективному использованию рабочего времени сотрудников в результате отпусков, простоев. А также информация по приёму и выбытию сотрудников.

– Форма федерального статистического наблюдения № 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников» сдается один раз в год. Указания по ее заполнению содержатся в приказе Росстата от 15.07.2019 № 404 (далее — Указания по заполнению формы). В Форме 1-Т отражаются виды деятельности

организации, их коды экономической деятельности, сведения о среднесписочной численности основных сотрудников, внешних совместителей и сотрудников, работающих по договору подряда, а так же сведения об их фонде заработной платы и суммах социальных выплат работникам.

- Данные, содержащиеся в таблице учёта рабочего времени;
- Штатное расписание организации.

1.3 Эффективность использования трудовых ресурсов

В связи с повысившейся ролью трудовых ресурсов в результативности деятельности организации стало важным анализировать деятельность организации в сфере использования человеческого труда. В связи с этим многие авторы начали развивать свой подход в изучении трудовых ресурсов.

В своём учебнике «Теория экономического анализа» российские учёные М.И. Баканов и А.Д. Шеремет описывают следующие задачи анализа использования человеческого труда и его заработной платы:

- Для эффективного использования трудовых ресурсов изучают все характеристики состава трудовых ресурсов – это их численность, квалификационный состав, половозрастной состав, путей повышения человеческого потенциала организации, изучение данных об использовании рабочего времени работниками, исследование путей минимизации использования рабочего времени на разные трудовых функции, изучение специфики движения кадров и их влияние на качество продукции и услуг;

- Для эффективного использования рабочего времени устанавливаются стандарты качества для произведённого продукта или оказанной услуги, сопоставление плановых показателей результативности с фактическими показателями по организации; расчёт показателей качества использования рабочего времени; построение прогнозных значений в отношении дальнейшего роста производительности труда;

- В срезе заработной платы – проверка правильности присущих организациям форм и систем оплаты труда, выявление средней заработной платы по категориям работников; разработка систем премирования работников; сопоставление темпов роста заработной платы с темпами роста производительности труда; выявление резервов денежных средств, для более эффективного использования фонда заработной платы.

Вторым исследователем эффективности использования трудовых ресурсов организации является В.В. Ковалёв. В своей работе «Анализ хозяйственной деятельности предприятия он уделяет внимание важности соотношения заработной платы и общей сумме затрат предприятия.

Всё рабочее время у сотрудников В.В. Ковалёв подразделяет на:

- отработанное и оплаченное время (время, которое отработал работник полностью и в срок оплачено начальством. Это касается и сверхурочных работ);

- неотработанное и оплаченное время (оплачивается работодателем временная нетрудоспособность работника, отпуска, простои);

- неотработанное и неоплаченное время (прогулы, опоздания работников, разговоры на личные темы).

Именно поэтому В.В.Ковалёв включает в Фонд оплаты труда все расходы, связанные затратами вышеназванного количества времени, т.е. включает в себя оплату руководителем отработанного времени, расходов предприятия на неотработанное сотрудниками время, единовременные выплаты и единый социальный налог.

В.В. Ковалёв считает, что на предприятии превалирует преобладание смешанных форм оплаты труда. Постоянная часть оплаты труда ассоциируется у автора, как оплата сотрудникам, работающим повременно и постоянная часть оплаты труда, ассоциируется с оплатой сотрудникам, работающим повременно.

В своей работе В.В. Ковалёв также анализирует выполнение норм выработки у работающих и считает, что нормы выработки играют решающее значение в процессе трудовой деятельности.

Фонд оплаты труда рассматривается автором по отношению с предыдущим отчётным или базисным периодом и с аналогичным периодом прошлых лет.

Одной из важнейших характеристик в работе В.В.Ковалёва является заработная плата, которая должна отражать реальный выпуск продукции организацией и вклад каждого сотрудника в выпущенный продукт или произведённую услугу. Этот вклад легче всего оценить с помощью коэффициентов трудового участия.

В процессе анализа связи производительности труда и заработной платы автором исследуется ряд показателей:

- объём произведённой продукции на 1 рубль заработной платы одного сотрудника или фонда оплаты труда всего штата сотрудников;
- объём произведённой продукции на 1 рубль заработной платы производственных рабочих;
- объём произведённой продукции на 1 рубль заработной платы одного специалиста.
- Также автор исследует обратные показатели производительности труда:
 - доля оплаты труда в одном рубле произведённой продукции или указанных услуг;
 - доля расходов на оплату труда в одном рубле выпущенной продукции;
 - доля заработной платы в себестоимости продукции и оказанных услуг организацией;
 - доля расходов на оплату труда в общей сумме расходов организации;
 - доля заработной платы в одном рубле продукции или оказанных услуг.

Для второй группы существуют нормативные показатели, которые могут сильно варьироваться в зависимости от специфики деятельности организации в разных отраслях.

Помимо производительности на одного работающего, исчисляются также и показатель размера заработной платы на одного работающего.

При анализе динамики заработной платы автор предлагает также использовать статистические величины, такие как средневзвешенная величина, мода, медианы, среднеквадратическое изменение.

Ещё одним автором изучающим эффективность использования трудовых ресурсов является Г.В.Савицкая. Её учебник «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» раскрывает понятие эффективного использования человеческих ресурсов. Ценно то, что в работе приведены практические указания и образец применения методики на основе конкретной организации. В работе Савицкой используются разнообразные модели факторного анализа.

Задачи, которые ставит перед собой автор для исследования эффективности трудовых ресурсов можно свести к следующему перечню:

- исследование и анализ обеспечения организации трудовыми ресурсами. Их качественный и количественный состав;
- исследование движения трудовых ресурсов в организации, анализ текучести кадров; изучение показателей, характеризующих движение кадров;
- выявление резервов трудовых ресурсов, для более полного использования основных ресурсов организации.

Обеспечение организации трудовыми ресурсами определяется путём сравнения показателей фактического и планового количества работников, а также динамику численности персонала по годам. Исследуется не только количественный состав трудовых ресурсов, но и их качественный состав.

Автор также предлагает анализировать движение работников внутри организации и анализировать их с помощью коэффициентов движения кадров, таких как текучесть персонала, коэффициент постоянства кадров, коэффициент оборота по приёму кадров и коэффициент общего оборота.

Анализ отработанных дней и часов проводится по каждой категории работников, по каждому отделу в организации и по организации в целом.

По производительности труда работников можно определить уровень организации труда на предприятии. Создание оптимальных условий для найма, развития кадров, создание эргономичности условий рабочего места, создание

условий для эффективного использования рабочего времени – все эти факторы непосредственным образом влияют на производительность труда работников.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, 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 один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Для анализа эффективности использования трудовых ресурсов Г.В.Савицкая использует показатель рентабельность персонала, как отношение прибыли к среднегодовой численности персонала организации). Для характеристики влияния на рентабельность персонала Г.В.Савицкая предлагает факторную модель: как произведение рентабельности продаж, коэффициента оборачиваемости капитала и капиталовооруженности труда.

Проводя анализ, следует соблюдать определенный алгоритм действий, отвечающим правилам общей схемы или методологии анализа.

Чтобы провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов необходимо соответствовать методике:

Первым делом нужно рассчитать показатели рентабельности персонала, выработки, трудоемкости продукции и за отчетный период и предыдущий.

Сравнить полученные показатели: фактические с показателями предыдущих периодов. После рассчитать абсолютные отклонения. Выявить отклонения по выполнению плана по производительности труда, которые способствуют определению резервов дальнейшего увеличения.

После этого необходимо проанализировать динамику показателей, рассчитать темп роста и прироста показателей рентабельности персонала, выработки, трудоемкости продукции.

Привести данные подсчеты в таблице и оценить полученные результаты с истолкованием причин.

2 Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Автотрейд»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Автотрейд»

Предприятие «Автотрейд» учреждено в июле 2007 года. Организационно-правовая форма- общество с ограниченной ответственностью.

Юридический адрес ООО «Автотрейд»- 192019, город Санкт-Петербург, улица Седова, дом 10 литер в, помещение 1.

Уставный капитал организации - 10 000 руб.

Организация состоит на учете в налоговом органе Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №24 по Санкт-Петербургу с 3 июля 2007 г., присвоен КПП 781101001. Регистрационный номер в ПФР - 088010056652, ФСС - 783001946378301.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде, третейском суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, вправе в установленном порядке открывать расчетные и иные счета в банках на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Основная цель предприятия- получение прибыли на основе удовлетворения потребностей граждан, хозяйственных обществ и любых других законных образований в товарах, работах и услугах, предлагаемых обществом.

ООО «Автотрейд» осуществляет следующие виды деятельности:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- купля-продажа автотранспортных средств бывших в употреблении и запчастей, их лизинг, сдача в прокат, ремонт и техническое обслуживание;

– производство и реализация товаров и услуг производственного назначения и народного потребления;

– осуществление внутренней и внешней торгово-закупочной и посреднической деятельности, оптовой и розничной торговли товарами отечественного и иностранного производства, оборудованием, технологиями, интеллектуальной собственностью;

– осуществление финансовой деятельности, торговых сделок на консигнационной и бартерной основе, оптовой и розничной купли-продажи, дилерской и брокерской деятельности на товарных и товарно-сырьевых биржах Российской Федерации и за рубежом.

ООО «Автотрейд» является официальным дилером автомобилей «ТОУОТА» и предоставляет весь комплекс услуг по техническому обслуживанию для всех автомобилей данной марки, а также является дистрибьютором эксклюзивных автомобильных красок от зарубежных производителей.

Поставщики данного предприятия – это производители, организации и физические лица, в функцию которых входит обеспечение фирмы необходимыми материальными ресурсами.

В автосалоне ООО «Автотрейд» широкий выбор автомобилей. Покупатель может испытать любой из представленных автомобилей на тест- драйве, а совершить покупку в лизинг или в кредит. Сервис-центр предприятия предоставляет весь комплекс услуг по техническому обслуживанию. Гарантийный и послегарантийный ремонт, кузовной ремонт и покрасочные работы.

Организационную структуру ООО «Автотрейд» можно отнести к функциональной, так как здесь существует несколько отделов- бухгалтерия, коммерческий, технический. Приказы и поручения исходят от директора и расходятся по руководителям отделов, те в свою очередь решают насущные задачи и настраивают правильную работу отделов.

В настоящее время ООО «Автотрейд» - популярный автомобильный салон г. Санкт-Петербург. На 2019 год, у предприятия более 600 постоянных клиентов и более 10 компаний города. В том числе такие известные компании как СП ЗАО «Петербургский Нефтяной Терминал», ОАО «Вена», авто предприятие Центрального Банка РФ и т.д.

Потребителей продукции ООО «Автотрейд» можно разделить на следующие группы:

1) Обеспеченные граждане, которые могут позволить себе приобретать дорогостоящую продукцию. Объемы реализации дорогостоящей продукции редки, но достаточно прибыльны.

2) Средний класс, покупает продукцию средней ценовой категории, которая составляет наибольшую часть дохода автосалона.

3) Люди, чей достаток ниже среднего — это граждане с относительно невысоким уровнем дохода, для этого сегмента покупателей в салоне существуют кредитные схемы для приобретения продукции автосалона.

Основные клиенты компании- это мужчины в возрасте от 30 до 45 лет, которые имеют высшее образование и средний уровень дохода.

В Санкт- Петербурге основными конкурентами компании ООО «Автотрейд» являются компании «Панавто» и «Петросет». Анализ конкурентов предприятия приведен в таблице 2.1.

Руководство компании придерживается мнения что, конкурентные преимущества фирмы зависят от правильной организации и качественного выполнения отдельных видов деятельности. ООО «Автотрейд» завоевала доверие и уважение потребителей.

Таблица 2.1 -Анализ конкурентов компании ООО «Автотрейд» за 2019 гг.

Позиция	ООО «Автотрейд»	«Петросет»	«Панавто»
1	2	3	4
Количество лет на рынке	12	10	12
Статус компании	Официальный дилер «ТОУОТА» и др.	Официальный дилер «ТОУОТА»	Официальный дилер «ТОУОТА»
Количество салонов, месторасположение, время работы	1 салон. 192019, Невский район. Улица Седова, дом 10 литер в, помещение 1. 9.00-18.00	1 салон. Петроградский район. Удобное расположение, рядом ст. метро «Петроградская», 9.00-18.00	1 салон. Приморский район. Недалеко от Приморского шоссе, вдали от оживленных потоков, неудобный подъезд к салону, 11.00-20.00
Реклама в СМИ, баннеры, наружная реклама	Размещение в журнале «Иномарка», в справочнике «Желтые страницы», баннеры на горнолыжных курортах и мотосоревнованиях.	Реклама на радиостанциях, в журнале «Иномарка», в справочнике «Желтые страницы», баннеры на мотосоревнованиях, наружная реклама в городе.	Реклама на радиостанциях, во многих автомобильных изданиях, в справочнике «Желтые страницы», баннеры на мотосоревнования, наружная реклама в городе.
Участие в выставках и соревнованиях	Выставка автомобилей в СКК, организация соревнований «Моторный бум»	Международная специализированная выставка «Балтийское Бот Шоу. Петербург», участие в специализированных выставках	Выставка автомобилей в ЛенЭкспо, участие в соревнованиях «Кубок»
Отличительные преимущества	Является эксклюзивным дистрибьютором Mirka, BetaColor, «Quickline» (PPGIndastries), Surf-ACE, ZVG Eurocel IKS RUPES Walmec ОАО ТД «Русские краски»	Является эксклюзивным дистрибьютором компаний ORIENTAL RECREATIONAL PRODUCTS и дистрибьютором мототин MICHELIN и мотоциклетной экипировки IXS.	Первый официальный дилер «ТОУОТА» в Санкт-Петербурге. Наличие дилерской сети в регионах. Предоставление своим клиентам уникальных условий по приобретению автомобилей «ТОУОТА» в рассрочку.

Отсутствие рекламы в СМИ компания компенсирует участием в выставках, тем самым активно привлекая внимание целевой аудитории. Менеджеры автосалона ООО «Автотрейд» прошли обучение в «ТОУОТА» и имеют соответствующие сертификаты, обладают хорошими техническими знаниями, опытом работы в соответствующих компаниях высокой культурой общения с покупателями.

Для анализа положения компании ООО «Автотрейд» был проведен первичный SWOT-анализ.

Таблица 2.2 – Первичный SWOT-анализ ООО «Автотрейд»

Факторы	«Автотрейд»	«Петросет»	«Панавто»
Факторы стабильности среды			
1.Технологические изменения	4	3	2
2.Темпы инфляции	4	4	4
3.Изменчивость спроса	5	5	2
4.Диапазон цен конкурентов	4	3	5
5.Препятствия для выхода на рынок	4	4	3
6.Ценовая эластичность спроса	5	4	3
Среднее арифметическое	4.3	3.8	3.2
Факторы конкурентных преимуществ			
1.Доля рынка	4	5	4
2.Качество предлагаемых продуктов	5	4	3
3.Лояльность потребителей	4	4	2
4.Уровень технологий	5	5	3
5.Вертикальная интеграция	2	4	2
6.Жизненный цикл продуктов	4	4	3
Среднее арифметическое	4.2	4.3	2.8
Факторы производственного потенциала			
1.Уровень технологий	5	5	3
2.Потенциал роста	5	4	3
3.Степень использования ресурсов	4	5	4
4.Производительность	5	5	3
5.Эффективное использование производственных мощностей	4	5	3
6.Потенциал прибыли	5	5	3
Среднее арифметическое	4,7	4.8	3.2
Факторы финансовой стабильности			
1.Прибыль во вложенный капитал	5	4	3
2.Финансовая Ликвидность	4	5	3
3.Финансовые риски	4	3	2
4.Необходимый или имеющийся капитал	5	3	2
Среднее арифметическое	4.5	3.75	2.5

Основными конкурентными преимуществами ООО «Автотрейд» являются:

- Низкие цены на работу и системы.
- Готовность работать в выходные дни и по ночам.
- Работа на выезде.
- Срок гарантии.
- Скорость выполнения заказа.
- Предоставление дополнительных услуг, как по автомобилям, так и по другим сферам жизни.

Рынок автотоваров в Санкт-Петербурге - насыщенный, следовательно, у предприятия есть конкуренты, которыми являются, оптовые и розничные предприятия, занимающиеся продажей аналогичной продукции, других торговых марок. Необходимо отметить, что большая часть товаров предприятия – это продукция высокого качества, конкурировать с которой могут только крупные производители известных марок. Для каждого представленного брэнда – это, как правило, 1-3 основных конкурентов.

Конкурентоспособность организации на Российском рынке достигается за счет высокого качества предлагаемого продукта. Объективно, продукция ООО «Автотрейд» по большинству основополагающих потребительских свойств значительно превосходит аналоги конкурентов.

Формирования положительного имиджа компании на рынке зачастую недостаточно хорошего продукта. Уровень обслуживания и сервиса компании так же находится на очень высоком уровне. Каждый клиент закреплен за конкретным менеджером по продажам, что обеспечивает возможность постоянного информационного сопровождения клиента при необходимости. Так же клиент через своего менеджера может обратиться в службу логистики компании, чтобы получить информацию о местонахождении своего заказа в пути, прошел ли он границу и таможенное оформление, соблюдаются ли сроки поставки.

Так же положительный имидж организации формируется за счёт участия в специализированных выставках и плановых командировок менеджеров к региональным дилерам.

Сегодня мало просто успешно продавать технику. Важно наладить хорошие отношения с клиентами, предлагать им дополнительные услуги и качественное обслуживание. Сейчас покупатели становятся все более требовательными как к ассортименту, так и к качеству и уровню обслуживания. Они хотят не просто купить хороший продукт, но и получить полный пакет сервисных услуг. Компания Конкурентоспособность компании на Российском рынке достигается за счет высокого качества предлагаемого продукта. Объективно, продукция ООО «Автотрейд» по большинству основополагающих потребительских свойств значительно превосходит аналоги конкурентов. ООО «Автотрейд» предоставляет своим клиентам хорошее сервисное обслуживание, возможность внесезонного хранения техники, наличие программ кредитования и страхования. Особое внимание компания уделяет качеству обслуживания клиентов и безопасности использования техники. Для этого предусмотрено специально отведенное место, где техника передается покупателю и опытные консультанты объясняют на практике назначение органов управления и способы правильного и безопасного использования техники. Компания уважает своих клиентов, поэтому проводит политику упрощения приобретения техники, также существуют системы дисконтных карт.

По мнению генерального директора ООО «Автотрейд» люди, которые хорошо разбираются в автомобилях и увлекаются техникой, не верят обычной рекламе, поэтому, считает рекламу на телевидении или на радио не эффективной. Компания ООО «Автотрейд» делает акцент на рекламу не салона, а образа жизни. Поэтому продвигает себя не как место, где можно приобрести технику, а скорее как проводника этого образа жизни.

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования компании и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. Его важнейшая задача - обеспечить нововведения, необходимые для жизнедеятельности предприятия.

Тактической и стратегическое управление компанией осуществляется на уровне группы компаний ООО «Автотрейд». Развитием компании в целом и её подразделений занимается менеджмент высшего звена. Разработанные планы обсуждаются и принимаются к реализации, после корректировок, если они необходимы.

Процесс стратегического планирования ООО «Автотрейд» включает следующие этапы:

- определение миссии предприятия;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия;
- анализ и оценку внешней среды;
- анализ и оценку внутренней структуры предприятия;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегий.

Тактическое планирование предполагает составление среднесрочных планов, в которых конкретизируются стратегическая концепция, методы и формы ее реализации. В ООО «Автотрейд» тактические планы составляются на пятилетний период. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

При оперативном планировании основная задача отводится составлению бюджета доходов и расходов ООО «АвтоХайд». Составление данного баланса занимается главный бухгалтер. В конце отчетного периода производится анализ достигнутых результатов и их сравнение с запланированными показателями.

Оперативное планирование увязывает все элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т.д.

Главная цель компании ООО «Автотрейд» - максимально полное и качественное удовлетворение потребностей покупателей и, как следствие, получение максимальной прибыли. Рост прибыли в компании обуславливается следующими факторами:

- наиболее полное удовлетворение потребностей потребителя или пользователя услуг;
- создание в компании атмосферы, стимулирующей самоуважение;
- публичная ответственность и имидж организации;
- техническая эффективность, высокий уровень производительности труда и т.д.

Корпоративная стратегия ООО «Автотрейд»

Корпоративная стратегия включает так же вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом. Корпоративная стратегия является общим планом управления для организации, распространяется на всю организацию ООО «Автотрейд», охватывая все направления деятельности, которыми она занимается.

Функциональная стратегия. Назначение — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При ее разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Например: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия.

ООО «Автотрейд» соответствуют всем требованиям производителей (продажа техники, аксессуаров и запчастей, предоставление сервиса, кредита и страхования под одной крышей), располагает выставочным залом площадью 520 кв.м, двумя сервисными зонами для колесной и водной техники, площадью 480 кв.м, а так же складскими помещениями, способными максимально удобно и качественно обслуживать своих клиентов.

Торгово-технологический процесс автосалона включает: закупку товара у поставщика, транспортировку, разгрузку, приемку его по количеству и

качеству, хранение, предпродажную подготовку техники, доставку в торговый зал, эффективное размещение товаров в торговом зале, продажу, послепродажный и дополнительный сервис. Рационализацией технологического процесса являются разработка целесообразных схем технологической планировки, повышение уровня технического оснащения, обеспечение бесперебойного снабжения товарами, их рациональное размещение и выкладка.

Прибыльная деятельность фирмы определяется ее экономическими показателями. Эти показатели дают возможность, как контролировать предприятие в целом, так и оперировать ими в целях увеличения прибыльности компании.

Оценивая стоимость некоторых видов услуг в автосалонах на автомобили можно представить в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Объем оказанных услуг за 2017 - 2019 гг.

№	Наименование услуг	2017г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, (+,-)
1	Оформление договора купли-продажи, тыс.руб.	1000	1300	2000	+1000
2	Автострахование, тыс.руб.	2000	2500	3200	1200
3	Техническое обслуживание, ремонт тыс, руб	6130	6500	6950	+820
4	Диагностика, экспресс-тесты электронных систем, тыс.руб.	670	760	900	+230
5	Шиномонтаж, тыс.руб.	2800	2650	3500	+700
6	Покраска	1200	1500	2000	+800
7	Оказание дополнительных услуг(установка сигнализации, проигрывателей и пр.), тыс.руб.	700	700	1000	+300
8	Замена масла, тыс.руб.	300	350	320	+20
9	Тест-драйв автомобиля	900	1000	2000	+1100

Из таблицы 2.3 видно, что наименее рентабельными являются такие виды услуг, как замена деталей 6,25 % и диагностика, экспресс-тесты электронных систем 25,5 %. Наиболее рентабельными являются три вида услуг: оформление

договора купли-продажи, автострахование, тест-драйв автомобиля. Уровень их рентабельности составил в 2019 г. 50%, 38% и 55% соответственно.

Динамика основных экономических показателей приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Автотрейд» за 2018 – 2019 гг.

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 от 2018 г.	
			Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
1. Выручка, тыс.руб	7856,55	9550,20	1693,65	121,6
2. Розничный товароборот, тыс.руб.	1556,87	2692,94	1136,07	172,97
3. Валовый доход				
в сумме, тыс.руб.	1222,5	1411,6	189,1	115,47
в процентах к товарообороту	78,5	52,4	-26,1	
4. Издержки обращения				
всего, в сумме	617,9	728,3	110,4	117,87
в % к товарообороту	26,8	19,6	-7,2	
4.1. Условно-переменные				
в сумме, тыс.руб.	278,9	291,3	12,4	104,44
в процентах к товарообороту	20,0	10,8	-9,2	
4.2. Условно-постоянные				
в сумме, тыс.руб.	339	437	98	128,91
в процентах к товарообороту	22,0	16,2	-5,8	
5. Прибыль от реализации, тыс.руб.				
в сумме, тыс.руб.	826	1253	427	151,69
в процентах к товарообороту	53,1	46,5	0,19	
6. Прочие доходы, тыс.руб.	0	200	200	-
7. Прочие расходы, тыс.руб.	221	473	252	214,03
8. Валовая прибыль, тыс.руб.				
в сумме, .руб.	1325	1800	475	135,84
в процентах к товарообороту	85,1	66,8	0,09	
9. Налог на прибыль, тыс.руб.	178	392	214	220,22
10. Чистая прибыль	847	1608	761	189,8

На современном этапе социально-экономического развития сфера услуг является одним из важнейших секторов экономики, призванным удовлетворять индивидуальные запросы и потребности населения. Она тесным образом связана со всеми областями общественной жизни и является источником

мобилизации потенциала национального роста, повышения качества и уровня жизни населения.

Таблица 2.5 – Характеристика ресурсного потенциала ООО «Автотрейд» за 2018-2019 гг.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2019 в % к 2018 г.
1.Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	12340,66	22455,65	181,96%
2.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	34567,12	55587,43	160,81%
3.Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс. руб.	46907,78	78043,08	166,38%
в т.ч. собственного капитала	18675,44	31756,23	170,04%

Из таблиц видно, что в 2019 году произошло значительное увеличение розничного товарооборота (+72,97%). При этом необходимо отметить, что при увеличении валового дохода на 189,1 млн.руб., его уровень по отношению к товарообороту снизился на 26,1% и составил в 2019 году 1411,6 тыс.руб. Это говорит о снижении торговой надбавки предприятием в условиях конкурентной борьбы, привлечения новых покупателей и увеличения их лояльности. Общая сумма прибыли от реализации возросла на 427 млн. руб. Это можно объяснить значительным снижением уровня издержек обращения ООО «Автотрейд». Предприятию приходится сокращать расходы в связи со снижением уровня цен.

В связи со значительным приростом товарооборота показатели ресурсного потенциала предприятия соответственно увеличились.

2.2. Анализ численности и структуры трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд»

Для оценки трудовых ресурсов ООО «Автотрейд», необходимо проанализировать их численность и структуру.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям в отчетном году с фактическим количеством работников в предыдущем году.

Численность персонала колеблется из года в год и соответствует мероприятиям по расширению деятельности организации. Количество уволенных и уволившихся по собственному желанию работников составляет единичные случаи. Это достигается путем тщательного подбора персонала, а также различных мероприятий, направленных на повышение сплоченности коллектива, развитие «корпоративного духа» и неоднократные занятия по «тим-билдингу» (TeamBuilding). Таким образом, повышенной текучести кадров не наблюдается, однако, это не говорит об отсутствии на предприятии проблем, связанных с менеджментом персонала. В таблице 2.5 приведена динамика среднесписочной численности за 3 года.

Таблица 2.6 - Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Автотрейд» за 2017-2019гг.

Показатели	Численность персонала за 2017-2019г., чел.			Динамика численности персонала	
	2017	2018	2019	2018 к 2017,%	2019 к 2018,%
Среднесписочная численность персонала	37	44	46	118,91	104,54
Руководители высшего звена	3	4	4	133,33	100,00
Менеджеры по продажам	6	8	10	150,00	125,00
Технические специалисты	3	4	4	133,33	100,00
Специалисты, служащие	11	14	14	127,27	100,00
Рабочие (работники склада, обслуживающий персонал)	14	14	14	100,00	100,00

Анализ структуры численности персонала выявил постоянный рост численности персонала. Однако, можно отметить, что прирост в 2019 году составил 4,54%, а в 2018 году 18,91%. Достаточно резкое снижение темпов роста говорит о том, что предприятие достигло определенной стадии развития и дальнейшее расширение пока не происходит. Самыми высокими темпами роста

отличается численность менеджеров по продажам. В 2018 году прирост составил 150 %, число менеджеров увеличилось с 6 до 8 человек.

В 2019 году в штат менеджеров добавились еще два работника. Это и было единственным изменением численности работников в 2019 году, преследующим цель снизить нагрузку на менеджеров по продажам, за счет младшего менеджера, за которым помимо небольшой клиентской базы закрепились часть бумажной и организационной работы.

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что наибольший удельный вес в штате работников за 2017-2019 гг. занимают специалисты (и служащие) и рабочие. К специалистам и служащим были отнесены юрист, секретари, логисты и все менеджеры предприятия, за исключением менеджеров по продажам и по работе с промышленными предприятиями, которые объединены в отдельную категорию. В категорию рабочих, кроме уборщицы, попали водители-экспедиторы и работники склада, то есть персонал, занятый непосредственным перемещением продукции.

Таблица 2.7 – Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту ООО «Автотрейд» за 2017-2019 гг.

Группа рабочих	Численность рабочих, чел			Удельный вес в общей численности, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Работающие пенсионеры	2	2	2	5,40	4,54	4,34
От 45 лет до пенсионного возраста	0	1	1	0,00	2,27	2,17
От 35 до 45 лет	6	7	7	16,21	15,90	15,21
От 25 до 35 лет	17	19	21	45,94%	43,18%	45,65%
До 25 лет	12	15	15	32,43%	34,09%	32,60%
ВСЕГО	37	44	46	100,00%	100,00%	100,00%

Разделение работников по возрастным категориям показала, что штат ООО «Автотрейд» является достаточно молодым: более чем две трети работников еще не достигли 35 лет. Наибольший удельный вес (45,65%) работников от 25 до 35 лет. Это, в основном, служащие и менеджеры по продажам. 32,60% работников попали в категорию от 18 до 25 лет. Это служащие, менеджеры по продажам, работники склада и водители-экспедиторы. За три года удельный вес

персонала от 35 до 45 лет уменьшился с 16,21% до 15,21%. За эти годы появился один работник в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста, а число работающих пенсионеров осталось неизменным (2 человека).

Относительная молодость работников ООО «Автотрейд» говорит о том, что молодое предприятие развивается и готово развивать своих сотрудников, которым не всегда хватает опыта, но его отсутствие с успехом заменяется желанием обучаться, совершенствоваться и расти вместе с компанией. При этом руководящие должности занимают старшие, более опытные работники, под руководством которых молодой персонал приобретает навыки, необходимые для дальнейшей успешной работы в компании.

Таблица 2.8 – Качественный состав трудовых ресурсов по образованию ООО «Автотрейд» за 2017-2019 гг.

Группа рабочих	Численность рабочих, чел.			Удельный вес, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Два в/о, аспирантура	2	3	4	5,40	6,82	8,69
Высшее	16	19	21	43,24	43,18	45,65
Среднее специальное	12	14	15	32,43	31,82	32,60
Среднее	6	6	5	16,21	13,64	10,86
Неполное среднее	1	2	1	2,70	4,55	2,17
ВСЕГО	37	44	46	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 2.8 видно, что в последние три года наблюдается тенденция постоянного роста доли работников с высшим образованием. Удельный вес работников, имеющих одно высшее образование, увеличился с 43,24% в 2017 до 45,65% в 2019 году. С 5,40 до 8,69% увеличилась доля лиц с двумя высшими образованиями (либо закончивших аспирантуру). На 0,17% вырос удельный вес работников с дипломом о среднем специальном образовании (с 32,43% в 2017 до 32,60% в 2019 году). В то же время прослеживается снижение доли лиц со средним и неполным средним образованием. Удельный вес персонала с полным средним образованием снизился до 10,86% в 2019 году по сравнению с 16,21% в 2017 году.

Квалификационный уровень работников зависит во многом от возраста, стажа работы и образования, поэтому следует проанализировать изменения в составе рабочих по этим признакам.

Таблица 2.9 - Динамика численности, уровня квалификации, и текучести кадров в ООО «Автотрейд» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %
Численность, чел.	37	44	46	124,3
Уровень квалификации, %	81,1	81,8	87,0	107,3
Текучесть, %	18,9	4,5	4,3	103,7

В организации наблюдается стабильный рост уровня квалификации кадров. Однако в целом уровень квалификации по образованию остается низким, у 87,0 % работников имеется высшее или среднее специальное образование. Процент текучести кадров по сравнению с 2017 годом уменьшился, он составил 4,3%.

Оценка квалификации работников делается на основе их аттестации в порядке, установленном организацией. Это могут быть коэффициенты квалификационного уровня или тарифные разряды. Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние категории рабочих и объема работ, соответствующих данному уровню квалификации рабочих.

Таблица 2.10 – Категории основных производственных рабочих в ООО «Автотрейд» за 2019 г.

Профессия	Количество человек	Категории			
		Среднее	Среднее специальное	Высшее	Два высших
Инженер	6	3	1	3	
Автодиагностик	4		2	2	
Менеджер по запчастям	4		1	3	
Автомеханик	5		2	3	
Электрик	1			1	
Слесарь по ремонту автомобилей	4	2	2		

Для анализа движения рабочей силы используют следующие показатели:

- коэффициент оборота по приему (отношение количества принятых работников за период к среднесписочной численности за тот же период);
- коэффициент оборота по выбытию (отношение количества уволившихся работников за период к среднесписочной численности за тот же период);
- общий оборот рабочей силы (сумма коэффициента оборота по приему и коэффициента оборота по выбытию);

Общий оборот рабочей силы делится на нормальный и излишний. Нормальный оборот рабочей силы – оборот, который не зависит от организации и обусловлен такими причинами, как призыв в армию, уход на пенсию, на учебу, переход на выборные должности и т.д. Излишний оборот вызван увольнением по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

- коэффициент текучести кадров (отношение излишнего оборота к среднесписочной численности);
- уровень дисциплины (единица минус отношение количества работников, уволенных за прогулы к среднесписочной численности);
- коэффициент постоянства (отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности)[15,с.114].

Текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе, активно влияя на производительность труда. Коэффициенты постоянства и стабильности кадров отражают уровень оплаты труда и удовлетворенность работников условиями труда, трудовыми и социальными льготами[13,с.36].

Анализ движения рабочей силы на ОАО «Автотрейд» представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Движение рабочей силы на ОАО «Автотрейд» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение	
				Чел	%
1	2	3	4	5	6
Списочный состав работников на начало периода, (чел)	38	37	44	6	13,6
Принято, всего (чел)	8	17	16	8	50,0
Выбыло, всего (чел)	9	10	14	1	7,14
Из них всвязи:					
- с сокращением	2	4	5	3	60,0
- по собственному желанию	5	4	6	1	16,7
- уволено за прогулы	2	2	3	1	33,3
Списочный состав работников на конец периода (чел)	37	44	46	9	19,6
Количество работников, проработавших весь период (чел)	29	27	30	1	3,33
Среднесписочная численность работников	38	41	45	7	15,6
Коэффициент оборота по приему	0,2	0,4	0,4	0,2	50,0
Коэффициент оборота по выбытию	0,2	0,2	0,3	0,1	33,3
Общий оборот рабочей силы	0,4	0,6	0,7	0,3	42,9
Коэффициент текучести кадров	0,1	0,1	0,2	0,1	50,0
Коэффициент постоянства	0,8	0,6	0,7	-0,1	14,3

Исходя из данных таблицы видно, что среднесписочная численность работников за 3 года увеличилась на 7 человек. Коэффициент оборота по приему увеличился на 0,2, т.е. на предприятии наблюдается рост кадров. Коэффициент оборота по выбытию составил 33,3 %. Коэффициент текучести кадров низкий и в 2019год составил 0,3. Состав достаточно постоянен при условии, что оборот рабочей силы составил в 2019 году составил 42,9%. В целом на предприятии наблюдается стабильная ситуация, сильных изменений за последние 3 года не происходило.

Анализ внутренней среды и стратегических позиций организации выполняется на основании существующих в теории менеджмента методик и методов. В данной работе внутренняя среда исследуется с помощью анализа потенциала, в центре внимания которого находятся вопросы:

- какими способностями обладает фирма;
- в каких областях наблюдается нехватка компетенции;
- в чем заключаются ценности руководства.

Во главе организации стоит генеральный директор. Генеральный директор – контролирует работу нескольких структурных подразделений: СТО, отдела продаж, бухгалтерии; руководит рекламной, ассортиментной и ценовой политикой компании, , начисляет заработную плату, разрабатывает схемы мотивации персонала, разрабатывает стратегию развития компании в долгосрочном и краткосрочном периоде.

Главный бухгалтер – выполняет обязанности главного бухгалтера: организует и контролирует систему наблюдений, измерений, регистрации, обработки и передачи информации в стоимостной оценке об имуществе, источниках его формирования, (обязательствах) и хозяйственных операциях хозяйствующего субъекта.

Коммерческий директор – руководит работой менеджеров, формирует ежедневные и ежемесячные отчеты, осуществляет непосредственный заказ автомобилей в производство и на экспонирование, ведет складской учет, контролирует процесс покупки автомобиля каждым конкретным покупателем. Начальник СТО - организует бесперебойную работу станции технического обслуживания, общается с крупнейшими клиентами компании, рассматривает вопросы гарантии, конфликтные ситуации с клиентами. Начальник кузовного цеха - определяет перечень работ и их предположительные сроки и стоимость. Он отслеживает наличие деталей и готовность оборудования. Начальник механического цеха - руководит работой слесарей, выполняет работы на технически сложном оборудовании, дает слесарям рекомендации в сложных случаях, дает рекомендации клиентам по эксплуатации и обслуживанию автомобиля, руководит мойкой.

Структура управления ООО «Автотрейд» представлена на рисунке 2.1.

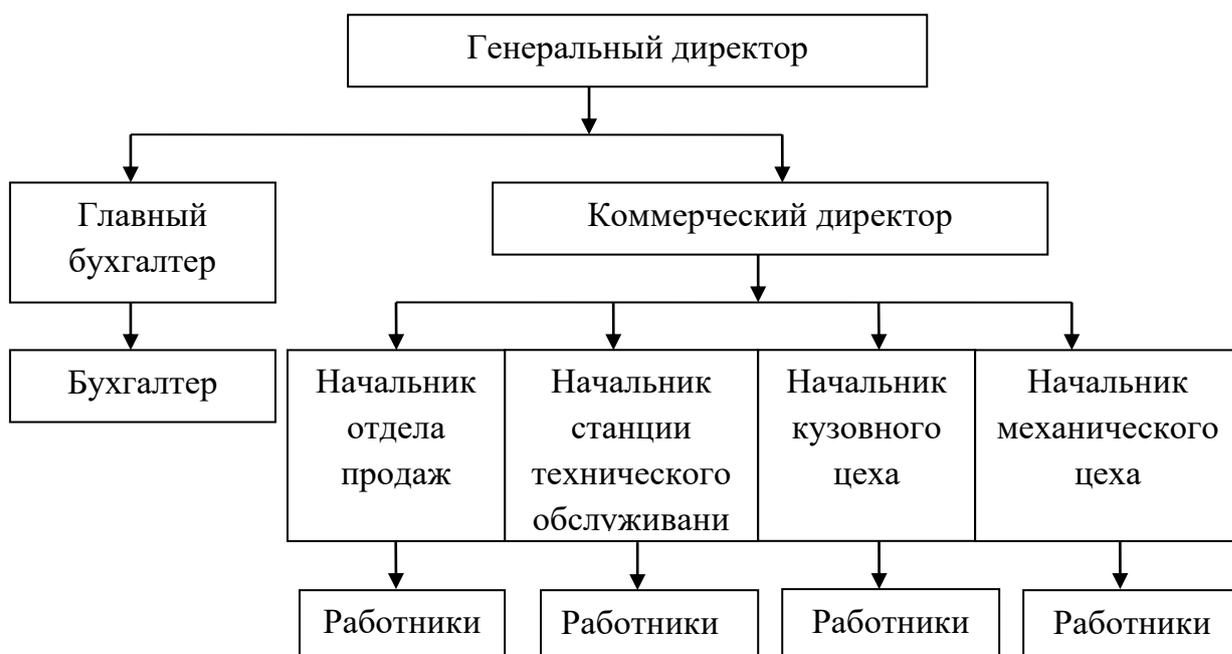


Рисунок 2.1 – Структура управления организации

Структура управления организации – сложная линейная, она имеет четко выраженные линии подчинения, предполагает прямое воздействие руководителя, в руках которого сосредоточены все виды полномочий, на объект управления. Это обеспечивает оперативность и точность управленческих реакций, исключает получение исполнителями противоречивых заданий.

На предприятии применяется линейно-функциональная структура управления. Как показывает практика, линейно-функциональные структуры наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций. Именно так и обстоит ситуация на исследуемом объекте.

Основными преимуществами управленческой структуры ООО «Автотрейд» являются освобождение высшего руководства от выполнения тех задач, которые могут быть решены на низших уровнях управления, и также освобождение от глубокого анализа проблем. Недостатками же являются невосприимчивость к изменениям, замедление процесса управленческих решений.

2.3. Анализ использования рабочего времени и рост производительности труда

ООО «Автотрейд»

Полнота использования трудовых ресурсов оценивается по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Таблица 2.12 - Использование трудовых ресурсов предприятия за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, (+,-)
Средняя численность, чел.	37	44	46	+2
Отработано за год одним рабочим:				
-дней	207,9	209	204	-5
-часов	1663,2	1672	1632	-40
Средняя продолжительность одного рабочего дня	7,8	7,82	7,4	-0,42
ФРВ, ч.	59999,94	71972,72	69441,6	-2531,12

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П}.$$

В ООО «Автотрейд» в связи с уменьшением количества дней, отработанных одним работником на 2,4% в 2019 году по сравнению с 2018 годом. А так же с уменьшением продолжительности одного дня на 3,5 часа по сравнению с 2018 годом.

Методом абсолютных разниц, можно определить влияние каждого из вышеназванных факторов на изменение фонда рабочего времени:

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) * \text{Д}_{\text{пл}} * \text{П}_{\text{пл}} = (46-44) * 207,9 * 7,8 = 3243,24\text{ч};$$

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{д}} = (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{пл}}) * \text{ЧР}_{\text{ф}} * \text{П}_{\text{пл}} = (204-207,9) * 46 * 7,8 = -1399,32\text{ч};$$

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{п}} = (\text{П}_{\text{ф}} - \text{П}_{\text{пл}}) * \text{Д}_{\text{ф}} * \text{ЧР}_{\text{ф}} = (7,4 - 7,8) * 46 * 204 = -73187,8\text{ч}.$$

Всего + 40090 ч.

Отсутствие сверхурочного времени говорит о правильном распределении своего рабочего времени работниками.

В таблице 2.10 можно увидеть использование рабочего времени каждым из сотрудников.

По результатам исследования в 2019 году обнаружено, что наибольшее количество потерь рабочих дней образуют неявки на работу, по причине ежегодных отпусков (65,1%), отпусков по учёбе (11,6%), отпусков по разрешению администрации (9,3%), по причине болезни (13,5%) и прогулов (0,5%).

При формировании штатного расписания сотрудники отдела кадров ориентировались на сокращение прогулов внутри рабочего коллектива до минимума, так, что их не было вообще. В 2017 году в среднем в год на сотрудника пришёлся один день на отсутствие его на рабочем месте, а в 2019 году таких дней уже стала два. Этот показатель характеризует неблагоприятную атмосферу взаимоотношений в автосервисе, даёт возможность администрации задуматься о неточностях, ошибках, недоработке отношений в автосервисе. Связи с этим ООО «Автотрейд» стоит обратить внимание на атмосферу внутри коллектива и возможности её совершенствования.

Вторым по значимости фактором, в результате которого ООО «Автотрейд» понёс значительные отклонения во времени является отпуска по болезням сотрудников. Их численность в 2018 году составила 10,5% неявок на работу. А в 2019 году число неявок на работу выросло на 3% по сравнению с 2018 годом.

Третье место по отсутствию сотрудников на рабочем месте занимают отпуска по учёбе. В 2018 году общее количество неявок на работу по данным причинам равнялось 10,5%. В 2019 году количество сотрудников поступивших во второе высшее образование или оканчивающих первое высшее увеличилось до 11,6%.

Таблица 2.13 - Баланс рабочего времени на одного среднесписочного рабочего за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Откл., (+,-)
Календарный фонд времени:	365	365	365	-
Праздничные	14	14	14	-
Выходные	104	104	104	-
Номинальный фонд рабочего времени, дни (1-2-3)	247	247	247	-
Неявки на работу, дни, в т.ч.	39,1	38	43	+5
Ежегодные отпуска	28	28	28	-
Отпуска по учёбе	4	4	5	+1
Дополнительные отпуска по разрешению администрации	2	2	4	+2
Болезни	5	4	5,8	+1,8
Прогулы	0,1	-	0,2	+0,2
Простои	-	-	-	
Явочный фонд рабочего времени, дн. (4-5)	207,9	209	204	-5
Продолжительность рабочего дня в часах	8	8	8	-
Бюджет рабочего времени в часах (12*13)	1663,2	1672	1632	-40
Предпраздничные сокращённые дни, час.	14	14	14	-
Внутрисменные простои, час.	27	23	103	+80
Полезный фонд рабочего времени, час (14-15-16)	1622,2	1635	1515	-120
Средняя продолжительность рабочего дня, час. (17:12)	7,8	7,82	7,4	-0.42

Внутрисменные простои характеризуются неисполнением своих должностных обязанностей в результате сбоя то техническим причинам или отключения работы программы.

В 2019 году они составляли 103 рабочих часов в год. В 2018 году этот показатель равнялся 23 часам. В результате показатель внутрисменных простоев увеличился на 22,3%.

Высокий показатель внутрисменных простоев оказал влияние на снижение средней продолжительности рабочего дня в часах. Средняя продолжительность рабочего дня уменьшилась в 2019 году по сравнению с предыдущим годом на 5,4% и составляла 7,4 часов (7,8 часа в 2018 году).

В организации часть потерь вызвана субъективными факторами - отпусками по разрешению администрации и прогулами.

Полнота использования трудовых ресурсов оценивается по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Всех специалистов условно можно подразделить на 3 отдела:

- технический отдел;
- отдел продаж;
- юридический отдел.

Основная цель технического отдела это предупреждение, своевременное выявление и устранение отказов и повреждений следующими мерами:

- контроль технического состояния инспекция в определенном объёме с определенной периодичностью;

- плановая замена элементов по достижении определенной наработки или календарного срока службы;

- плановая или в зависимости от технического состояния смазка, зарядка, заправка маслом, топливом иными специальными жидкостями и газами;

Для анализа использования трудовых ресурсов технического отдела построим хронометраж рабочего времени сотрудника данного подразделения.

Таблица 2.14 – Хронометраж рабочего времени технического отдела

№	Наименование операции	Начало операции	Окончание операции	Продолжительность операции
1	Свободное время	09:00	10:00	60
2	Ознакомление работой	10:00	10:20	20
3	Подготовка материала	10:20	10:40	20
4	Накладка инструмента	10:40	10:50	10
5	Оперативная работа	10:50	12:04	66
6	Тестирование готового изделия	12:04	12:30	24
7	Свободное время	12:30	13:00	30
8	Обед	13:00	14:00	60
9	Замена деталей	14:00	15:00	60
10	Замена масла	15:00	15:15	15
11	Неплановый ремонт	15:15	15:45	30
12	Свободное время	15:45	16:00	15
13	Техобслуживание автомобилей	16:00	16:45	45
14	Свободное время	16:45	17:20	35
15	Подготовка отчета	17:20	17:50	30

На основании проведенного анализа рабочего времени составляется сводная таблица затрат рабочего времени специалистов по работе с клиентами, которую можно увидеть из таблицы 2.15.

Таблица 2.15 – Баланс рабочего времени в техническом отделе автосалона

№	Наименования затрат рабочего времени	Индекс затраченного времени	Потраченное время, мин.	% затраченного времени
1	Подготовительно-заключительное время	ПЗ	70	13,5
2	Оперативное время	ОП	250	48,0
3	Время, используемое не по назначению (включает в себя отвлечение по личным надобностям и нарушение трудовой дисциплины)	Пнд	200	38,5
	ИТОГО		520	100

По данным использования рабочего времени специалистами по работе с клиентами можно сказать о большом количестве свободного времени у специалистов, возникающего благодаря специфике работы с клиентами. Сотрудники данного отдела тратят 38,5% своего времени на ожидание клиента, 48,0% рабочего времени тратится им на операционную работу с клиентами и 13,5 % рабочего времени - на подготовительно-заключительные работы. Нарушений по трудовой дисциплине специалистов выявлено не было.

Юридический отдел

Функции юридического отдела:

- проверка соответствия закону представляемых на подпись руководителю предприятия проектов приказов, инструкций, положений и других документов правового характера;
- организация систематизированного учета и хранения поступающих на предприятие нормативных актов;
- оказание юридической помощи в заключении договоров (например, договора купли-продажи).

Для эффективности использования трудовых ресурсов анализируется использование рабочего времени сотрудника по хронометражу, представленному в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – хронометраж рабочего времени юристом по работе с документами

№	Наименование операции	Начало операции	Окончание операции	Продолжительность операции
1.	Настройка компьютера	09:00	09:05	5
2.	Проверка почты	09:05	09:15	10
3.	Проверка документов с предыдущего дня	09:15	10:00	45
4.	Перекус	10:00	10:10	10
5.	Продолжение работы с документами	10:10	10:28	18
6.	Отдых по личным надобностям	10:28	10:30	2
7.	Проверка новых документов	10:30	10:50	20
8.	Занесение данных в базу компьютера	10:50	11:00	10
9.	Отправка документов по назначению	11:00	11:35	35
10.	Обработка документов	10:35	12:15	40
11.	Обед	12:15	12:45	30
12.	Проверка почты	12:45:00	12:55	10
13.	Принятие запроса	12:55	13:15	20
14.	Обработка документов	13:15	13:42	27
15.	Отвлечение по личным надобностям	13:42	13:47	5
16.	Обработка документов	13:47	14:15	28
17.	Занесение данных в базу компьютера	14:15	14:30	15
18.	Проверка правильности заполнения документов	14:30	15:15	45
19.	Перекус	15:15	15:25	10
20.	Сверка документов	15:25	15:55	30
21.	Обработка документов	15:55	17:00	65
22.	Разговор по телефону, не связанный с работой	17:00	17:03	3
23.	Обработка документов	17:03	17:30	27
24.	Отчёта по проделанной работе	17:30	17:55	25
25.	Окончание рабочего дня. Выключение компьютера	17:55	18:00	5

На основании проведенного анализа рабочего времени в юридическом отделе составляется сводная таблица затрат рабочего времени.

По данным таблицы 3.4 можно отметить рациональное использование рабочего времени юристами.

Таблица 2.17 – Баланс рабочего времени в юридическом отделе

№	Наименования затрат рабочего времени	Индекс затраченного времени	Потраченное время, мин.	% затраченного времени
1	Подготовительно-заключительное время	ПЗ	10	1,85
2	Оперативное время	ОП	470	87,04
3	Время на отдых и личные надобности	Пнд	60	11,11
	ИТОГО		540	100

Всё рабочее время юристов делится на оперативное, которое составляет 87,04%, и подготовительно-заключительное время – 1,85% рабочего времени

Время на отдых и личные надобности входит во время отдыха и составляет 11,11% всего времени, проводимого сотрудником на работе.

Отдел продаж

- встреча клиента в автосалоне;
- помощь и консультация в выборе автомобиля;
- проведение тест - драйва;
- заказ на заводе-производителе автомобиля необходимой комплектации;
- обслуживание склада автосалона;
- отслеживания текущего положения дел по каждому автомобилю;
- ведение необходимого документооборота;
- оформление кредита и страхование автомобиля;
- выдача автомобиля клиенту.
- подбор зап.части по каталогу фирмы и дополнение ее сопутствующими товарами (детальями);
- проверка взаимозаменяемости запчастей с другими деталями;

- заказ детали клиенту – оформление заказа с указанием срока поставки;
- продажа клиенту сопутствующих товаров;
- сообщение клиенту (сервису) о приходе (наличии на складе) детали;
- выдача детали клиенту (проверка на соответствие номера детали и внешнего вида, проверка – внешне – пригодности детали к использованию);
- оформление документов на проданные детали.

Хронометраж рабочего времени менеджера по продажам может быть таким:

Таблица 2.18 – Хронометраж рабочего времени менеджеров по продажам

№	Наименование операции	Начало операции	Окончание операции	Продолжительность операции
1	Включение компьютера	09:00	09:05	5
2	Проверка почты	09:05	09:10	10
3	Составление отчёта по предстоящему дню	09:10	09:25	15
4	Звонки клиентам	09:25	09:45	20
5	Решение вопросов с юридическим отделом	09:45	10:00	15
6	Консультация	10:00	10:10	10
7	Заказ запчастей	10:10	10:13	3
8	Продажа товара	10:13	11:50	97
9	Заказ комплектаций	11:50	12:00	10
10	Обед	12:00	12:15	15
11	Оформление заказа	12:15	13:15	60
12	Помощь и консультация	13:15	13:45	30
13	Страхование автомобиля	13:45	13:55	10
14	Подбор запчастей	13:55	14:20	25
15	Встреча с клиентом	14:20	14:40	20
16	Оформление документов по будущему партнёру	15:30	15:50	20
17	Обзвон клиентов	15:50	16:30	40
18	Проверка почты	16:30	16:45	15
19	Составление отчёта о проделанной работе	17:45	17:55	10
20	Выключение компьютера	17:55	18:00	5

В своей деятельности отдел продаж внутреннего структурного подразделения для реализации своих полномочий и исполнения своих функций взаимодействует со всеми структурными подразделениями.

В своей деятельности менеджеры по продажам взаимодействуют с клиентами автосалона и с партнёрами, поэтому у них всегда находится работа и их работу сложно отдать другим отделам.

На основании проведённого анализа рабочего времени в отделе продаж составляется сводная таблица затрат рабочего времени.

Таблица 2.19 – Баланс рабочего времени в отдела продаж автосалона

№	Наименования затрат рабочего времени	Индекс затраченного времени	Потраченное время, мин.	% затраченного времени
1	Подготовительно-заключительное время	ПЗ	10	1,85
2	Оперативное время	ОП	470	87,04
3	Время на отдых и личные надобности	Пнд	60	11,11
	ИТОГО		540	100

Баланс рабочего времени менеджеров строится следующим образом:

- 87,04% рабочего времени менеджер тратит на работу;
- 1,85% рабочего времени уходит на подготовительные работы;
- 1 час времени расходуется на отдых и личные надобности.

Подытоживая работу менеджера можно сказать, что менеджеры эффективно используют своё рабочее время, их средняя продолжительность рабочего дня составляет 8 часов.

Проанализировав специфику всех трёх подразделений банка можно сделать следующие выводы:

- все три подразделения являются структурными подразделениями;
- все отделы подчиняются своим начальникам;
- у каждого отдела есть задачи и цель работы;
- каждый отдел наделён своими функциями;
- средняя продолжительность рабочего дня у специалистов по работе с

клиентами равна 6,8 часов, а у остальных специалистов 8 часов;

- основная потеря рабочего времени у специалистов по работе с клиентами уходит на ожидание клиентов;

- специфика работы отдела продаж и отдела по работе с клиентами предполагает работу с трудовыми ресурсами, которая не позволяет разделять и передавать полномочия по ведению дел другим отделам и не терпит отлагательств в работе с клиентами.

Таблица 2.20 - Показатели производительности труда в ООО «Автотрейд» за 2017-2019 гг.

№	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, (+,-)	Темп прироста, (%)
1	Объём оказанных услуг, тыс. руб	156069	230520	261650	+31130	13,5
2	Среднесписочная численность, чел.	37	44	46	+2	4,5
3	В т.ч. специалистов, чел.	20	26	28	+2	7,7
4	Отработано дней одним специалистом за год, дн.	207,9	209	204	-5	2,4
5	Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,8	7,82	7,4	-0,42	5,3
6	Общее количество отработанного времени одним специалистом в среднем за год, ч.-ч.	1663,2	1672	1632	-40	2,4
7	Общее количество отработанного времени одним специалистом в среднем за год, ч.-ч.	1663,2	1672	1632	-40	2,4
8	Среднегодовая выработка одного специалиста, тыс. руб.	750,7	1102,9	1282,6	+179,7	16,3
9	Среднедневная выработка одного специалиста, тыс. руб.	37,5	42,4	45,8	+3,4	8,0
10	среднечасовая выработка 1 специалиста, руб.	4807,7	5421,9	6189,2	+767,3	14,2
11	Трудоёмкость оказанных услуг, ч.	0,21	0,21	0,2	-0,01	4,8
12	Производительность труда, шт.	4,8	4,7	5	0,3	6,4

В 2019 году в ООО «Автотрейд» увеличился объём оказанных специалистами услуг на 13,5%. На данное увеличение повлияла численность

сотрудников, которых в 2019 году прибыло на 1,1% больше, чем было в 2018 году.

Благодаря увеличению численности специалистов в 2019 на 7,7% по отношению к 2018 году, а их производительность труда увеличилась на 6,4%.

Трудоёмкость снизилась на 4,8%. Это говорит о том, что объём производства растёт большими темпами, чем растёт среднесписочная численность. Целодневные потери рабочего времени увеличились на 2,4%. И внутрисменные потери увеличились на 5,3% .

В 2019 году при увеличении объёма указанных услуг на 13,5%, при увеличении численности специалистов на 7,7%, но при уменьшении средней продолжительности рабочего дня на 5,3% и уменьшении количества дней, отработанных одним специалистом за год на 3,85% производительность труда сотрудников увеличилась на 6,4%.

Исходя из проведённого исследования, можно сделать вывод о неэффективном использовании рабочего времени отдельными группами специалистов и их высокой производительности труда.

3. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов

в ООО «Автотрейд»

3.1. Оптимизация затрат рабочего времени персонала организации ООО

«Автотрейд»

Обеспечение наилучших условий для высокопроизводительного труда каждого работающего, наиболее полное и эффективное использование рабочего времени и трудовых ресурсов, повышение уровня социальной удовлетворенности - важные задачи подъема экономики страны в условиях рыночных отношений.

Необходимость повышения ее эффективности поставила перед политикой в области трудовых ресурсов вопрос об определении методов, способствующих более рациональному использованию рабочих кадров. Одним из средств реализации этих методов может стать применение разнообразных форм организации труда. Наряду с экономическими целями необходимость применения отличного от традиционного порядка работы обуславливается также интересами занятости с точки зрения демографической политики, потребностями улучшения жизненных условий.

Создание рынка труда, регулируемого сбалансированностью спроса и предложения рабочей силы, дает автотранспортным предприятиям возможность получить полную самостоятельность в установлении продолжительности рабочего дня, изменении сменности работы исходя из условий производства, сферы договорных отношений, с учетом общих начал трудового законодательства.

Регулирование норм трудовых отношений в производственных коллективах должны осуществлять сами предприятия по заключенным договорам и личным контрактам, где определяются различные, наиболее эффективные для конкретного рабочего места режимы труда и формы организации рабочего времени.

При этом преимущественное развитие предоставляется таким формам, которые способствуют оптимальному сочетанию производственных и личных интересов, повышению содержательности, более полной реализации резервов роста производства.

Динамика изменения работоспособности в течение рабочей смены в общем случае может иметь четыре разновидности:

1. постепенное повышение производительности труда в начале рабочего дня, ее стабилизация на протяжении некоторого времени, а затем снижение в большей или меньшей степени вплоть до обеденного перерыва. Характер изменения работоспособности во второй рабочей смене идентичен;

2. постепенное нарастание производительности труда до соответствующего предела, затем ее снижение, продолжающееся до обеденного перерыва. Такая динамика характерна и для второй половины рабочего дня;

3. наибольшая производительность труда в начале работы, затем снижение ее вплоть до обеденного перерыва, то же повторяется и во второй половине смены;

4. различные изменения производительности труда, неоднократно повторяющиеся на протяжении как первой, так и второй половины рабочей смены.

Распределение рабочего времени дает возможность руководителю сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом сроков и времени их решения, а остальные рационально распределить среди подчиненных. В основе этого - оценка каждой работы с точки зрения необходимости, последствий в случае отказа от выполнения, оправданности усилий, требуемых для ее выполнения, возможности их снижения, реальной отдачи. Организация рабочего времени дает возможность руководителю сформировать оптимальную структуру рабочего дня и составить его расписание.

Таким образом, рациональная организация рабочего времени руководителя способствует повышению эффективности его использования.

Во второй главе дипломной работы были рассмотрены показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Автотрейд» на примере сотрудников всего автосалона.

По результатам анализа движения трудовых ресурсов, использование их рабочего времени, производительности труда были сделаны выводы о высокой производительности труда сотрудников, высокого уровня внутрисменных простоев в рабочее время.

Направления улучшения использования рабочего времени:

- обеспечение оптимальной и равномерной загрузки исполнителя;
- оснащение рабочего места всем необходимым и его рациональное размещение;
- рациональная организация рабочих мест, производственных линий, расположения мест хранения;
- обеспечение непрерывного трудового процесса;
- оптимальное перемещение рабочего, материалов, инструмента в производственных процессах
- совершенствование приемов и методов труда;
- комплексное обоснование необходимых затрат труда;
- создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;
- использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;
- соответствие количества и качества труда его оплате.

Анализ использования рабочего времени показывает, что ООО «Автотрейд» использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. Необходимо провести мероприятия по улучшению условий труда и по повышению уровня дисциплины. Возможно, в данной организации не до конца продумана система организации труда, общая планировка рабочего места и система его обслуживания, что влечёт за собой потери рабочего времени.

Рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени:

1. Первым мероприятием по повышению эффективности использования рабочего времени, предлагаемым в данной работе, является повышение уровня организации обслуживания рабочего места. По данным хронометража рабочего времени технический отдел теряет 38,5 % времени на ожидание клиента.

Сократить потери можно путем выравнивания загрузки производственных линий с целью синхронизации процессов. При реализации данного мероприятия экономия времени составит 20% .

2. Вторым мероприятием по повышению эффективности использования рабочего времени будет уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива. В нашем примере большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: опоздания, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Добиться этого можно повышением уровня дисциплины на предприятии посредством ужесточения штрафов за опоздания и разговоры на рабочем месте и наблюдением за строгим соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.

Это приведет за собой экономию затрат времени на 2,5%.

3. Третье – это уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на подготовительно-заключительные работы, которые в значительной мере определяются чисто организационными моментами. При осуществлении ряда мероприятий затраты этого времени удастся значительно снизить.

Это позволит сократить затраты времени на 0,8%.

4. Затраты времени на отдых в большой мере определяются степенью оснащенности рабочего места подъемно-транспортными устройствами и механизацией ручных приемов. При отсутствии их технический отдел производит установку и снятие деталей вручную, что вызывает необходимость дополнительных перерывов для отдыха. Возможно, что при переоснащении

рабочего места процесс пойдёт быстрее, что повысит производительность труда рабочего, а также снизится доля вспомогательного времени

3.2.Повышение квалификации персонала ООО «Автотрейд»

Подготовка квалифицированных рабочих представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям предприятия и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника.

Недостаточность уровня квалификации рабочих определяется путем сравнения среднего тарифного разряда рабочего и среднего тарифного разряда работ. Если средний тарифный разряд рабочего больше среднего тарифного разряда работ, то рабочему следует производить доплату за выполнение менее квалифицированных работ. Если средний тарифный разряд рабочего меньше среднего тарифного разряда работ, то необходимо повысить квалификацию рабочих. В противном случае это может привести к снижению качества выполняемых рабочих работ и увеличению времени, затрачиваемому на выполнение этих работ.

В первую очередь необходимо определить, какое количество человек нуждается в повышении квалификации. Расчет производится по следующей формуле:

$$\text{Чр.к.} = (\text{Тр работ} - \text{Тр рабочих}) * \text{Ч р.о.п.}, \quad (8)$$

где Чр.к. - численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию;

Тр работ - средний разряд работ;

Тр рабочих - средний разряд рабочих;

Ч р.о.п - общая численность рабочих по основному производству.

Средний тариф категории рабочих определяется по формуле:

$$\overline{Tp} = \frac{\sum (Tp_i * Rp_i)}{Rp} \quad (9)$$

где Tp_i – средний тарифный разряді работника;

Rp_i – численность работников і разряда;

Rp – общая численность работников.

Средний тариф категории работ определяется по формуле:

$$\overline{Tp} = \frac{\sum (Tp_i * V_i)}{V} \quad (10)$$

где V_i – объем работ i вида работников;

V – общий объем работ.

Затем производят расчет затрат, которые требуются для данного мероприятия. Они должны включать следующие статьи:

- Стоимость обучения рабочих
- Транспортные расходы
- Командировочные

Рассчитаны как средний дневной заработок рабочего, умноженный на количество рабочих дней поездки.

- Увеличение заработной платы рабочих, повысивших квалификацию

Необходимо предусмотреть, что при повышении квалификации рабочего увеличится и его заработная плата. Увеличение заработной платы определяется по тарифной ставке рабочего.

С экономической точки зрения подготовка квалифицированных кадров является эффективной в том случае, если связанные с ней издержки ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет этого фактора. Подготовка квалифицированного персонала может свести на нет необходимость привлечения рабочей силы со стороны и предотвратить его сокращение путем устранения дефицита рабочей силы.

Повышение квалификации рабочих позволит увеличить производительность труда. Влияние повышения квалификации рабочих на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$\Delta\Pi_{\text{тр}} = (\text{Тр}1 - \text{Тр}0) * \text{И} * \text{У} * 100, \quad (11)$$

где $\Delta\Pi_{\text{тр}}$ – рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

$\text{Тр}1, \text{Тр}0$ – средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

И – разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение категории;

У – удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

На основании проведенного анализа использования трудовых ресурсов организации ООО «Автотрейд» можно заключить, что оно функционирует не достаточно эффективно, поскольку персонал предприятия используется не в полную меру. При анализе уровня квалификации рабочих было выявлено, что средний разряд рабочих электромонтеров ниже среднего тарифного разряда работ, что свидетельствует о недостаточной квалификации рабочих.

Средний тарифный разряд рабочего – 3

Средний тарифный разряд работ – 4

Необходимо определить, какое количество рабочих нуждается в повышение квалификации и в аттестации:

$$\text{Чр.к.} = (4 - 3) * 6 = 6 \text{ человек}$$

Из данных расчёта следует, что необходимо повысить квалификацию 6 рабочим.

Затраты, связанные с повышением квалификации рабочих, приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на повышение квалификации рабочих

Перечень затрат	Стоимость, тыс. руб.
Стоимость обучения	200
Проживание	150
Командировочные	68,6
Транспортные расходы	26
Повышение заработной платы рабочим, повысившим квалификацию (с начислениями)	108
З/пл рабочим, замещающих уехавших на обучение	27,9
Общие затраты	597,5

Повышение квалификации рабочих позволит увеличить производительность труда.

Данное мероприятие позволит повысить производительность труда, подняться работникам на ступень в карьерной лестнице. Для рабочего эффект повышения квалификации будет заключаться в повышении его тарифной ставки, а также в повышении социального статуса.

Мотивация. Может быть материальной, а именно премии, надбавки за профессиональное мастерство, особые условия труда, совместительство, бонусы, оплата транспортных расходов. Нематериальная мотивация может быть в виде предоставленных дополнительных дней к отпуску.

3.3. План реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов

В основе предлагаемых мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Автотрейд» лежат следующие моменты:

- при выборе форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации есть возможность использования услуг специализированных фирм;
- для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, трудового законодательства создаются курсы целевого назначения.

Чтобы в полной мере использовать умения и навыки персонала, организация должна обеспечить возможности для его развития и самосовершенствования, чтобы соответствовать технологическим и организационным изменениям. Существует четыре основные причины того, почему развитие и повышение квалификации персонала в настоящее время приобрело особенно большое значение:

- Век информации — быстрые технологические изменения;
- Изменения требований к рабочей силе;
- Недостаток навыков, особенно в высокотехнологичных и наукоемких областях;
- Постоянные организационные изменения.

Преимущества повышения квалификации персонала для организации:

1. Подбор и расстановка кадров
2. Использование новых технологий и производственных систем
3. Качество продукции и услуг
4. Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала

5. Способность организации действительно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Низкая квалификация персонала.

1. Отсутствие обучения персонала в различных формах.
2. Снижение числа сотрудников, ежегодно отправляемых на обучение.
3. Аттестация персонала носит непериодический характер, а иногда и вовсе отсутствует.

4. Организация рабочих мест;
5. Ошибки руководства в области мотивирования персонала;
6. Отсутствие возможности продвижения по службе.

В таблице 3.2 представлены направления совершенствования мотивации сотрудников и предполагаемые мотивы сотрудников автосалона.

Таблица 3.2 - Направления и предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы мотивации персонала и мотивы сотрудников ООО «Автотрейд»

Направление	Мотив
Обучение персонала	
<ul style="list-style-type: none"> • тренинги • повышение квалификации • обучение на рабочем месте 	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает воспроизводство трудовых способностей • повышают производительность качество труда» • удовлетворяет социальные и статусные потребности
Аттестация персонала	
<ul style="list-style-type: none"> • разработка нормативно-документальной базы • обработка данных 	<ul style="list-style-type: none"> • повышают уровень удовлетворенности трудом и увеличивают трудовые усилия • повышение усилий в процессе труда • побуждают к увеличению трудовых усилий, но не стимулируют стремление к познанию
Мониторинг мотивации труда персонала	
<ul style="list-style-type: none"> • контроль за изменяющимися формальными показателями • контроль показателей оценки эффективности работы • анкетирование персонала • обработка данных 	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетворяет социальные потребности и ускоряет воспроизводство способности к труду • удовлетворение статусных потребностей и целей личного развития •

Все перечисленные наряду с активизацией коммерческой работы будет способствовать поднятию имиджа автосалона, что положительно отразится на привлечении клиентов.

Внедрение нового прибора также позволит повысить эффективность деятельности работников организации. Научно-технический прогресс не стоит на месте, постоянно движется вперед. Для того, чтобы любому предприятию быть успешным, необходимо развиваться, не отставать от НТП, постоянно совершенствовать свои трудовые, технические, технологические ресурсы.

В этом заключается суть успешного развития предприятия. Использование нового диагностического прибора в ООО «Автотрейд» позволит усовершенствовать технологический процесс, повысить прибыль предприятия.

Необходимо оптимизировать используемое время сотрудников так, чтобы направить производительность труда специалистов в нужное русло.

Для достижения поставленной задачи можно выбрать один из вариантов:

- расформировать отдел по работе с клиентами;
- высвободить часть сотрудников из юридического отдела, отдав часть функций техническому отделу.

Первый способ не может быть использован в автосалоне в связи со специфичностью работы с клиентами, со срочностью действий в отношении клиентов.

Исходя из вышеназванного для оптимизации времени, используемого в техническом отделе, необходимо выделить функцию, выполняемую Юридическим отделом и отдать её техническому отделу.

Данная функция должна удовлетворять следующим условиям:

- 1) функция должна быть полностью передана в технический отдел, чтобы не было расхождения интересов между отделами;
- 2) функция должны быть доступной для выполнения отделом специалистов;
- 3) функция по сложности её выполнения не должна нарушать общего потока дел специалистов;

4) операция не должна быть безотлагательной.

В ряде функций, выполняемых юридическим отделом, есть операция, которая имеет название - введение на основе юридических дел клиентов информации в электронные базы данных. В среднем в день на выполнение данной функции юристы тратят 2 часа своего рабочего времени. Численность юридического отдела составляет 2 человека, а технического 20, поэтому, если передать её в операционный отдел, то тратиться на её выполнение будет уже 1 час.

Также необходимо учесть, что при передаче должностной от одного к другому отделу необходимо также пересматривать оклад, в следствие того, что политика по улучшению эффективности использования рабочего времени будет осуществляться путём разделения должностных обязанностей.

Планирование реализации мероприятий устанавливает сроки и этапы работ. Таким образом, весь процесс повышения эффективности использования трудовых ресурсов, включая повышение квалификации рабочих, а также ввод нового диагностического прибора займет 1 месяц.

Заключение

В дипломной работе исследовалась эффективность использования трудовых ресурсов, как с теоретической стороны, так и на примере ООО «Автотрейд».

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты понятия трудовые ресурсы, эффективности использования трудовых ресурсов, задачи анализа и показатели эффективности использования трудовых ресурсов, показатели выработки, рентабельности персонала, трудоемкости, методика проведения анализа с указанием всех необходимых формул расчета.

Разобрана нормативно-правовая база, касающаяся анализа использования трудовых ресурсов. Приведены все пункты трудового кодекса, которые контролируют использование трудовых ресурсов.

В соответствии со ст. 5 Трудового кодекса РФ регулирование трудовых отношений осуществляется, кроме трудового законодательства также и коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Федеральным Законом Российской Федерации от 30.06.2006 N 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» введены нормы, более подробно регулирующие вопросы о локальных нормативных актах, принимаемых работодателями.

Перечень расходов на премирование и материальное стимулирование, очень важно согласовывать их название со ст. 255 Налогового кодекса.

Также в работе дано определение таким понятиям, как трудовые ресурсы, трудовой потенциал. Выявлено, что авторы В. Костаков и А. Попов не разграничивают этих категорий. Они определяют соотношение этих понятий так: «Трудовые ресурсы и совокупный работник выступают как конкретный носитель трудового потенциала».

Госкомстат России определяет трудовые ресурсы следующим образом: «Трудовые ресурсы – численность трудоспособного населения в

трудоспособном возрасте и работающих лиц за пределами трудоспособного возраста».

В общем, выявлено, что, несмотря на небольшие расхождения, общие положения определения трудовых ресурсов во многом повторяют друг друга.

Далее в работе разобраны показатели эффективности использования трудовых ресурсов. Сделан обзор методик использования трудовых ресурсов. Рассмотрены методики А.Д. Шеремета, В.В.Ковалёва, С.Г.Савицкой.

Во второй главе представлено описание анализируемой организации ООО «Автотрейд». Производится анализ эффективности использования трудовых ресурсов по рассмотренной методике Савицкой Г.В., рассчитываются показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов.

В ходе выполнения работы были выявлены недостатки в работе с сотрудниками: недолжным образом установленное участие начальства в жизни сотрудников, отсюда возникающие разногласия внутри коллектива, отсутствие интереса к работе, уход от работы, неэффективное использование рабочего времени и тем самым текучесть кадров выше среднего.

Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идет сокращение численности рабочих мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

За анализируемый период выручка предприятия от реализации продукции (услуг) выросла на 21,6%, вследствие чего произошло увеличение среднегодовой объем прибыли от продаж на 51,6%.

Анализ трудовых ресурсов показал, что среднесписочная численность работников предприятия составила 46 человек. Коэффициент текучести кадров равен 4,3%. Уровень квалификации по образованию 87%, наблюдается снижение числа работников, ежегодно отправляемых на обучение.

На основе анализа хозяйственной деятельности и анализа трудовых ресурсов в ООО «Автотрейд» были предложены следующие мероприятия:

1. Повышение квалификации рабочих основного производства;
2. Повышение уровня организации обслуживания рабочего места;
3. Уменьшение потерь рабочего времени;
4. Сокращение рабочего времени на подготовительно-заключительные работы;
5. Оснащение рабочего места подъемно-транспортными устройствами.

Организация ООО «Автотрейд» является продвинутой структурой, отличающаяся молодым штатом сотрудников, в следствие чего возникает большая потеря времени на отпуска по учёбе (9%). Но этот показатель сложно изменить, поэтому большее внимание нужно уделять внутрисменным потерям рабочего времени. В ходе рассмотрения поминутной работы сотрудников было обнаружено потеря 6,25% внутрисменного времени на простой оборудования и время, потраченное на нарушение дисциплины.

В результате исследования показателей движения кадров, использования рабочего времени, производительности труда были обнаружены слабые стороны работы банковского управленческого аппарата:

1. Большой объём информации для поступающих на работу сотрудников, нехватка времени для выявления желания в работе в данном учреждении, следствием чего выявляется текучесть кадров выше среднего.
2. Несправедливость в оплате сотрудников между подразделениями.

3. Несплочённый коллектив.
4. Неэффективное распределение рабочего времени, за счёт нехватки персонала и неумение распоряжаться свободным временем.

В третьей главе рассмотрены меры по улучшению эффективности использования работы сотрудников.

Автором предложены мероприятия по оптимизации используемого времени специалистами по работе с клиентами, высвобождена часть персонала этого отдела благодаря разделению функциональных обязанностей сотрудников.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. - М. Омега-Л. - 40с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. - М. Ось-89. - 240с.
3. Штатное расписание ОАО «НИАИ «Источник».
4. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб.-практ. пособие / М.С.Абрютина, А.В.Грачев. – М.: Дело и сервис, 2018. – 255 с.
5. Акулич, В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А.Акулич // Финансовый директор. – 2018. – №5. – С.33-45.
6. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И.Баканов, А.Д.Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 415 с.
7. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 265с.
8. Белокрылова, О.С. Экономика труда: конспект лекций / О.С.Белокрылова, Е.В.Михалкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 224 с.
9. Бердникова, Т.Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Е Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2017. -213с.
10. Бузырев, В.В. Планирование на предприятии / В.В. Бузырев. – М.: Академия, 2017. – 333с.
11. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М.: Дело, 2017. – 262с.
12. Ермалович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермалович. – Минск: БГЭУ, 2017. – 576с.
13. Ерохина, Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / Р.И. Ерохина. – Минск: Новое издание, 2018. – 322с.
14. Мумладзе, Р.Г. Экономика и социология труда (для бакалавров) /

Р.Г. Мумладзе; Под ред. Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.

15. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 423 с.

16. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. - М.: Риор, 2019. - 223 с.

17. Петров В.И., Анализ использования трудовых ресурсов предприятия: Учебник - М.: Изд-во Современное управление, 2013. - 256 с.;

18. Погосян, Г.Р. Экономика труда: учебник / Г.Р.Погосян, Л.И.Жуков. – М.: Экономика, 2012. – 304 с.

19. Попанова, И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов в РБ / И.О. Попанова // Бухгалтерский учет и анализ. – 2011. – № 1. – С. 25-27.

20. Пястолов С.М., Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие - М.: Изд-во Инфра-М, 2012. - 215 с.

21. Рофе, А.И. Экономика труда (для бакалавров) / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2017. - 256 с.

22. Рофе, А.И. Экономика труда. конспект лекций / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2017. - 40 с.

23. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

24. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – 10-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2012. – 640с.

25. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятий / Л.Г. Скамай, М.И Трубочкина – М.: ИНФРА-М, 2012. – 215с.

26. Складеревская, В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В.А. Складеревская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.

27. Туревский, И. С. Охрана труда на автомобильном транспорте / И.С. Туревский. - М.: Форум, Инфра-М, 2017. - 240 с.

28. Управление человеческими ресурсами: Уч.пос. / В.И.Еремин -

М.:НИЦ ИНФРА-М,2016-272с.(ВО:Бакалавр.)(п) / ЕреминВ.И. и др. - Москва: СИНТЕГ, 2016. - 190 с.

29. Федорова, Н.В. Экономика труда (для бакалавров): Учебник / Н.В. Федорова. - М.: КноРус, 2018. - 64 с.

30. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа [Текст]: 3-е изд., доп. - М.: Инфра-М, 2011. — 352 с.

31. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2017. - 104 с

32. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2018. - 112 с

33. Щепакин, М.Б. Экономика труда: Учебник / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. - М.: Магистр, 2017. - 256 с.

34. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач, А.С. Головачев: Академия управления при Президенте РБ: кафедра экономики и организации производства.- Мн.: 2010.- 448с.

35. Экономика предприятия. Учебник. / Под ред. проф. Н.А. Сафронова.- Гриф МО РФ.- М.: Экономистъ.-2015.- 608с.

36. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА-2011-718с.

37. Экономика предприятия: Учебное пособие / Под ред. В.П. Волкова.- М.: Новое знание.- 2013.- 677с.

38. Язенков, Е. И. Определяем оптимальное число непроизводственного персонала на предприятии : применение различных методик в определении оптимальной численности персонала предприятия [Текст] / Е. И. Язенков // Российское предпринимательство. - 2012. - N 17 (215). - С. 79-84.

Абсолютные, средние и относительные показатели использования рабочего времени

Таблица 1 – Абсолютные показатели использования рабочего времени

Наименование показателя	Расчётная формула	Экономическое содержание показателя
Фонд рабочего времени	Среднесписочная численность работников * среднее количество отработанных одним работником дней * среднюю продолжительность рабочего дня	Планируемое время работы одного рабочего в течение определённого календарного периода.
Целодневные потери рабочего времени	(фактическое количество отработанным одним работником дней - плановое количество отработанных одним работником дней)* фактическую численность работников * плановая продолжительность рабочего дня	Потери рабочего времени в течение календарного года
Внутрисменные потери рабочего времени	(фактическая продолжительность рабочего дня – плановая продолжительность рабочего дня) * фактическое отработанное одним работником число дней *	Потери рабочего времени в течение смены.

Таблица 2 – Относительные показатели использования рабочего времени

Наименование показателя	Расчётная формула	Экономическое содержание показателя
Коэффициент использования календарного фонда рабочего времени	$\frac{\text{Фактически отработано рабочими, чел. — дни}}{\text{Календарный фонд рабочего времени, чел. — дни}}$	Показывает долю фактически отработанного времени
Коэффициент использования табельного фонда рабочего времени	$\frac{\text{Фактически отработано рабочими, чел. — дни}}{\text{Табельный фонд рабочего времени, чел. — дни}}$	Представляет долю фактически отработанного времени в табельном фонде рабочего времени
Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени	$\frac{\text{Фактически отработано рабочими, чел. — дни}}{\text{Максимально возможный фонд рабочего времени, чел. — дни}}$	Показывает долю потерь рабочего времени в максимально возможном фонде рабочего времени
Коэффициент потерь рабочего времени	100% - коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени	Показывает долю потерь рабочего времени по уважительным и неуважительным причинам
Коэффициент использования рабочего периода	$\frac{\text{Средняя фактическая продолжительность рабочего периода, дни}}{\text{Средняя максимально возможная продолжительность рабочего периода, дни}}$	Характеризует степень использования рабочего периода
Коэффициент использования рабочего дня	$\frac{\text{Фактическая продолжительность рабочего дня, ч}}{\text{Установленная (нормативная) продолжительность рабочего дня, ч}}$	Отражает степень использования рабочего периода

Таблица 2 – Относительные показатели использования рабочего времени

Наименование показателя	Расчётная формула	Экономическое содержание показателя
Средняя фактическая продолжительность рабочего периода	$\frac{\text{Фактически отработано рабочими, чел. – дни}}{\text{Среднесписочная численность работников, чел.}}$	Среднее число дней фактически отработанных работниками
Средняя максимально возможная продолжительность рабочего периода	$\frac{\text{Максимально возможный фонд рабочего времени, чел. – дни}}{\text{Среднесписочная численность работников, чел.}}$	Среднее максимально возможное число дней, приходящееся в среднем на одного человека
Средняя фактическая продолжительность рабочего дня	$\frac{\text{Число отработанных человеко – часов}}{\text{Число отработанных человеко – дней}}$	Среднее количество часов, фактически отработанных работниками за один день
Число дней неявок по всем причинам в среднем на одного рабочего	$\frac{\text{Число человеко – дней неявок на работу}}{\text{Среднесписочная численность работников, чел.}}$	Среднее число человеко-дней неявок на работу, приходящееся в среднем на одного рабочего
Число целодневных простоев в среднем на одного рабочего	$\frac{\text{Число человеко – дней простоев}}{\text{Среднесписочная численность работников, чел.}}$	Среднее число человеко-дней простоев, приходящееся в среднем на одного работника