

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**

На тему Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов  
на предприятия

Исполнитель Аллабергенова Лайла

Руководитель Доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«25 мая» 2021 г.

Санкт-Петербург  
2021

## Содержание

Введение .....	4
Глава 1. Теоретические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии .....	7
1.1 Трудовые ресурсы как основной фактор эффективности развития предприятия.....	7
1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов .....	12
1.3 Основные направления улучшения использования трудовых ресурсов....	20
Глава 2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Пульсар-ИК».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Пульсар-ИК» .....	29
2.2 Анализ трудовых ресурсов предприятия .....	38
2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии .....	48
Глава 3. Совершенствование использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Пульсар-ИК».....	68
3.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов предприятия.....	68
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложений .....	80
Заключение .....	86
Список литературы .....	91
Приложения.....	94

## Введение

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обоснована тем, что трудовые ресурсы – это наиболее ценный и наиболее сложный в управлении ресурс. С развитием рыночных отношений, глобализацией и модернизацией как мировой, так и российской экономики, трудовым ресурсам предприятий и организаций придается все большее внимание, поскольку именно от их качества зависит реализация планов развития.

Эффективное использование трудовых ресурсов является одним из главных факторов, позволяющим увеличить эффективность основной деятельности любого предприятия или организации. Именно это направление кадровой работы должно быть наиболее гибким и своевременно изменяющимся под воздействием факторов внешней и внутренней среды.

Органичная система использования трудовых ресурсов создает не только дополнительные фактические стимулы повышения результативности основной деятельности предприятия, но и также способствует повышению удовлетворенности персонала своей работой. Что в свою очередь косвенным образом влияет на выравнивание социально-психологического климата в коллективе. Последний является немаловажным качественным фактором функционирования предприятия в целом.

Следовательно, чем выше гибкость и адаптивность использования трудовых ресурсов, тем слаженнее и эффективнее предприятие или организация осуществляет текущую деятельность и достигает намеченных стратегических целей, не последнюю роль в обеспечении должного исполнения трудовых обязанностей играют поощрения и взыскания, которые обычно является неотъемлемой частью общей системы мотивации и стимулирования. Тенденции в направлении мотивации и стимулирования персонала последнего десятилетия складывались в основном в сфере создания

материальных стимулов к труду за счет систем вознаграждений, поощрений, а также систем депремирования, как дисциплинирующего фактора.

Очевидно, что материальная мотивация, которая тесно увязана с результатами труда может не иметь стимулирующего характера в том случае когда отсутствует баланс между признанием заслуг работника и системой премирования и депремирования. Признание заслуг работников через систему дополнительных компенсационных, мотивационных схем и социальных льгот, не являющихся экономическими по сути, является дополнительным моральным стимулом к повышению производительности труда и служит методом неэкономической мотивации.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в анализе и разработке мероприятий по совершенствованию использования трудовых ресурсов, а также в обосновании социально-экономической эффективности предложений.

Соответственно задачи, которые необходимо решить в рамках данного исследования, а также логика исследования должны лежать в следующих основных плоскостях:

- Анализ основных современных теоретических подходов к анализу и оценке эффективности использования трудовых ресурсов;
- Анализ основных аспектов кадровой работы с персоналом на предприятии ООО «Пульсар-ИК» на настоящее время, в том числе исследование должно включать подробный анализ использования трудовых ресурсов. Это позволит обозначить круг проблем по исследуемой тематике в ООО «Пульсар-ИК»;
- Формирование мероприятий по совершенствованию использования трудовых ресурсов, а также обоснование экономической и социальной эффективности проектных решений.

Объектом исследования является Общество с Ограниченной Ответственностью (ООО) «Пульсар-ИК».

Предметом исследования в данном исследовании является наиболее важная сфера кадровой работы – использование трудовых ресурсов в современных условиях нестабильной бизнес среды.

В качестве методологической базы исследования использованы учебные, управленческие, научно-практические публикации по теме исследования, в том числе Л.Р. Дафта, П. Сенге, Дж. Коула и иных специалистов в заявленной области исследования.

В качестве информационной базы исследования использована кадровая и управленческая отчетность Общества с Ограниченной Ответственностью «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 годы.

# **Глава 1. Теоретические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии**

## **1.1 Трудовые ресурсы как основной фактор эффективности развития предприятия**

Переход к новому типу социальности, к новым нормативным и смысловым системам сопряжен с целым рядом интегративных состояний, носящих определяющий характер для общества. В ситуации преобразования основных сфер жизнедеятельности важно рассмотреть проблемы сохранения и воспроизводства трудового потенциала в общем контексте экономических, социальных, культурных и политических изменений.

Именно труд сопровождал человека на протяжении всех исторических эпох, становясь все более разнообразными и многосторонним. Труд в широком смысле представляет собой, во-первых, определенный способ отношения человека к миру (главным образом к так называемой «природе») и, во-вторых, — человека к другому человеку [32].

Трудовые ресурсы предприятия являются важнейшим ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности его использования во многом зависят конечные результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Трудовые ресурсы – часть населения, владеющая достаточными физическими и умственными данными, трудовыми навыками, необходимыми для определённой сферы деятельности. Обеспеченность предприятий ценным ресурсом и разумное его использование ведёт к увеличению объёмов производства продукции и наращиванию результативности производства.

Трудовая мобильность терминологически выражает собой любое трудовое изменение, а сущностью данного понятия выступает, прежде всего, трудовой рост людей. Стабильность работника или коллектива имеет своим

содержанием не отсутствие изменений и развития, а процесс функционирования, закрепления и упрочения на достигнутых трудовых позициях [14].

В настоящее время большинство российских предпринимателей понимают, что успех выполнения поставленных задач и целей определяется тем, насколько же эффективно подобран тот или иной коллектив. Трудовой коллектив оказывает, как положительное, так и отрицательное воздействие на поведение людей, выражение их индивидуальности.

Всякая трудовая деятельность независимо от сферы ее приложения и профессии работающего предполагает наличие пяти составных частей:

- 1) предмет труда (сырье; комплектующие изделия; объекты оказания услуг; объекты проведения работ);
- 2) средства труда (машины, механизмы, аппараты, инструменты);
- 3) технология деятельности — способ воздействия на предмет труда, определенная последовательность действий и методов воздействия на предмет труда с целью получения заранее намеченного результата;
- 4) организация труда — определенный порядок осуществления трудового процесса, который складывается из производственного взаимодействия людей со средствами производства и друг с другом, и обеспечивается созданием необходимых условий труда;
- 5) целесообразная деятельность работника, который при помощи средств труда, технологии и определенной организации осмысленно воздействует на предмет труда для придания ему свойств, удовлетворяющих определенные потребности человека.

Каждый из этих элементов трудового процесса необходим, но их роль в достижении конечного результата деятельности различна.

Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;

- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

Рабочие - это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Руководители - работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Специалисты - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (служащие) - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы, агенты и др.).

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия - определенный вид деятельности (занятий) человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения.

Специальность - вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудоустроитель в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

В экономике управления используется понятие «трудовой потенциал» организаций, отдельных сотрудников. «Потенциал» — это источник возможностей, ресурсов, резервов, которые могут быть активированы, и используются для решения проблем или достижения отдельных целей.

Трудовой потенциал является обобщенной характеристикой мер и качества совокупных возможностей к труду. Трудовой потенциал отдельного работника является основой формирования трудового потенциала высших структурных уровней организации, производства в целом.

Термин «трудовой потенциал работника» включает в себя комбинацию физических и интеллектуальных качеств человека, а также возможность определения пределов своего участия в трудовой деятельности, способности для достижения в определенных условиях значимых результатов; а также для прогресса и улучшения в процессе труда.

Трудовым потенциалом человека называют часть его личности, человеческий потенциал, широкий и всеобъемлющий, на объем и глубину

которого влияют различные факторы, таких как навыки, образование, окружающая среда и другие.

В условиях рыночных отношений расширение использования качественных трудовых ресурсов предприятия становится необходимым условием для завоевания более стабильной и лидирующей позиции на рынке. Эффективность организации управления персоналом напрямую влияет на конкурентные возможности предприятия.

На стабильное и успешное развитие предприятия влияет трудовая мобильность. Трудовая мобильность является неотъемлемой характеристикой самого работника, это показатель гибкости сотрудника. Это способность работника приспособиться к новым условиям труда, под которыми подразумеваются не только освоение новой техники или изменение должности, так же и смена образа жизни в целом, если того требует новое место работы.

Трудовая мобильность — такое сильное явление в жизни производственных коллективов, что она сказывается на эффективности управления не только коллективом, но и производством. Она включает в себя как положительные, так и отрицательные моменты в трудовой деятельности человека. Отметим, что отрицательные ее черты вызваны низким уровнем сознания работников, недостатками организации труда, управления трудовым процессом, должны устраняться, а положительные моменты, способствующие развитию труда и человека, проявляться все больше.

Управление мобильностью трудовых ресурсов предприятия не должно ограничиваться лишь закреплением кадров, формированием стабильных коллективов, оно должно нацеливаться на то, чтобы закрепленные кадры росли в трудовом отношении, повышая качество и эффективность труда, формируя в себе потребности к труду как к процессу жизненно важному.

Вступая в процесс трудовой деятельности, человек не оставляет за

«порогом труда» все богатства своих социальных связей и отношений, не превращается в некий «инструмент», обладающий только способностью к труду, производственными знаниями, навыками и опытом. Для человека как субъекта труда важно, чтобы его трудовая деятельность была общественно полезной и признанной обществом. В трудовой деятельности человек реализует свои цели, удовлетворяет потребности и интересы как личность, включает свой труд в контекст общественного труда, деятельности общества в целом.

Таким образом, социальная сущность труда заключается в том, что труд индивида в обществе и для общества — это важнейшее условие и необходимое средство социализации, т. е. включения (вхождения) индивида в социум. Трудовой образ жизни — основной способ социального бытия человеческого индивида (личности) и его саморазвития (самореализации).

Таким образом, управление трудовыми ресурсами в организации становится одним из важных звеньев в управлении бизнесом.

## **1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов**

Анализ использования трудовых ресурсов — это немаловажный процесс в «жизни» каждого предприятия. Определить эффективность использования наиважнейшего элемента деятельности предприятия — вот главная задача. Для полного исследования этого процесса необходимо понять, что такое трудовые ресурсы и вникнуть в процесс анализа.



Рисунок 1.1 – Задачи анализа трудовых ресурсов

Для того чтобы определить возможные пути улучшения использования персонала, необходимо сначала его проанализировать. Для этого можно предложить специальную методику, сочетающую в себе все необходимые этапы для полного и всестороннего анализа эффективности использования персонала в организации (рисунок 1.2).

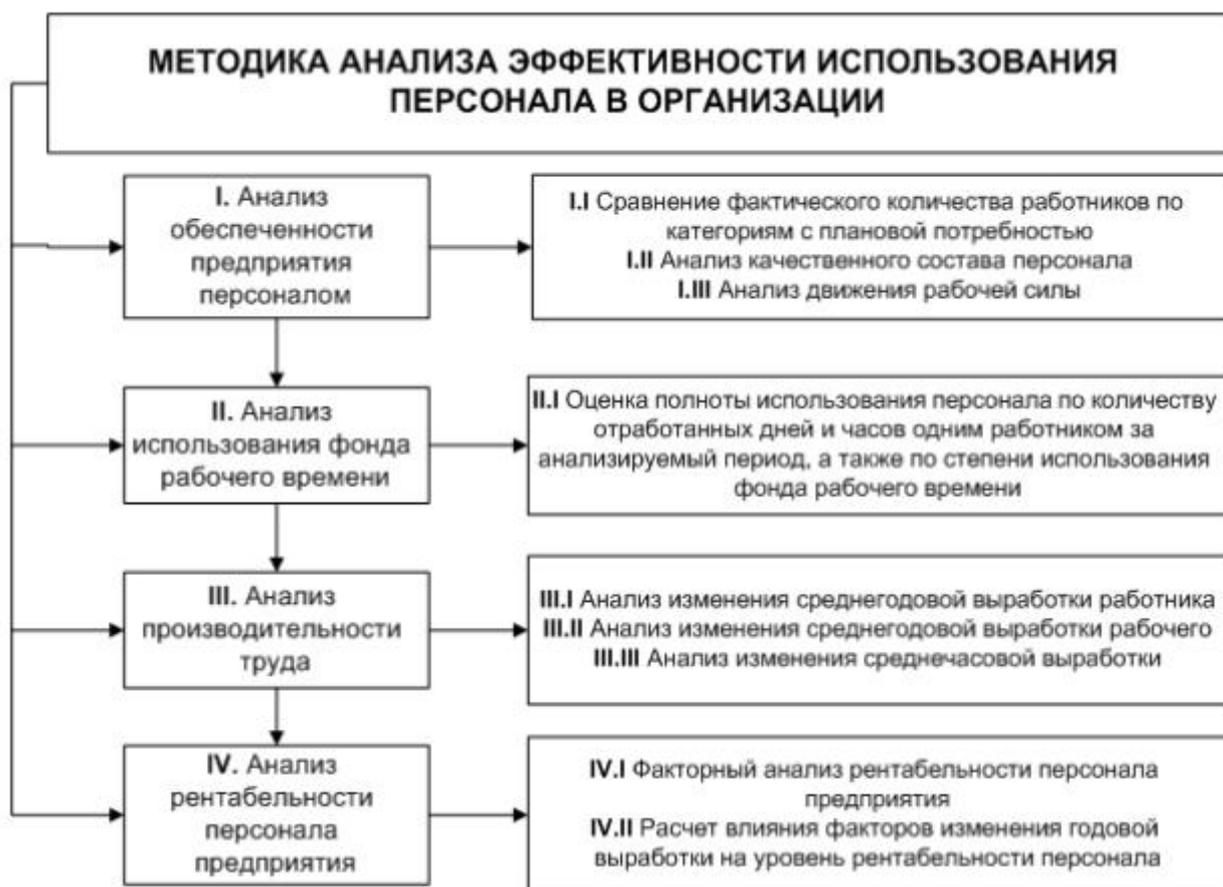


Рисунок 1.2 – Методика анализа эффективности использования персонала

Как видно из выше представленного рисунка, методика анализа эффективности использования персонала в организации состоит из четырех основных этапов, каждый из которых включает в себя определенные подэтапы.

При анализе трудовых ресурсов немаловажное значение играет использование следующих коэффициентов:

- коэффициент оборота по приёму рабочих;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент неизменности состава персонала предприятия.

В рамках анализа наличия и использования трудовых ресурсов

выполняется оценка следующих показателей:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами (1);
- социальная защищенность членов трудового коллектива (2);
- использование рабочего времени (3);
- производительность труда (4);
- трудоёмкость продукции (5).

(1) Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется отношением количества работников в действительности с плановой необходимостью работников. Проблема недостатка трудовых ресурсов может быть частично решена за счёт наиболее эффективного использования рабочей силы, повышения выработки труда, наращивание производства, внедрение более совершенной техники. Во время расширения деятельности и интенсификации рабочих мест, производственных мощностей, следует определить потребность в трудовых ресурсах [12].

(2) Анализ социальной защищённости работников необходимо осуществлять, учитывая ряд показателей:

а) Повышение квалификации работающего персонала. (При исследовании этого показателя нужно проработать несколько коэффициентов: процент работников, получающих образование разных ступеней; численность работников, повышающих квалификацию; процент работников, занимающихся трудом на низком уровне. Выполнение или перевыполнение плана по повышению квалификации способствует увеличению производительности труда).

б) Совершенствование условий труда. (Для оценивания результатов деятельности по улучшению условий труда работников пользуются такими показателями как: обеспеченность рабочих санитарно-бытовыми зонами; степень санитарно-гигиенических условий труда; уровень частоты

несчастных случаев (приблизительно на 100 человек); доля рабочего персонала, страдающих профессиональными заболеваниями).

в) Развитие социально-культурных и жилищно-бытовых условий, характеризуется наличием жилья у работников, выполнение плана по застройке жилых зданий, объектов культуры, социальных потребностей (детские сады, санатории и т.д.). Большое внимание уделяется малоимущим семьям и обеспечению работников необходимыми пособиями при уходе на пенсию. В процессе анализа проверяют предприятие на выполнение коллективного договора по всем направлениям. Следствием правильного выполнения анализа выступает разработка мероприятий, направленных на повышение уровня социальной защиты рабочего персонала, улучшения условий труда, которые учитываются при разработке в следующем году.

(3) Анализ использования фонда рабочего времени проводится по каждой категории работников, и позволяет определить количество отработанных дней и часов одним работником за определённый временной интервал. Данный анализ предполагает изучение показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов.

К таким показателям относятся:

- среднегодовая численность работников;
- выработка за год одним рабочим (дней, часов);
- продолжительность рабочего дня;

- фонд рабочего времени (в том числе сверхурочного). Для выявления причины неэффективного использования рабочего времени сравнивают данные фактического и планового баланса. Причинами могут выступать дополнительные отпуска, болезнь, прогул и простои вследствие неисправности оборудования [13].

Деятельность предприятия будет более успешной, если потери рабочего

времени будут стремиться к нулю. Проанализировав причины потерь рабочего времени, следует установить непроизводительные затраты труда. Непроизводительные затраты – затраты рабочего времени в процессе производства неисправной или забракованной продукции. При анализе использования фонда рабочего времени может проявиться тенденция повышения интенсивности труда работников, так как потеря рабочего времени не всегда приводит к снижению темпов производства [14].

(4) Анализ производительности труда влечёт за собой использование системы обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Обобщающие:

- выработка продукции на одного работника в натуральном выражении;
- выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении.

Частные:

- трудоёмкость продукции.

Вспомогательные:

- затраты времени на выполнение одного вида работ.

Производительность труда – это экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности людей по производству продуктов труда. Уровень производительности труда и его возрастающая динамика – важнейший интегральный показатель эффективности труда отдельного рабочего, трудовых коллективов, предприятия в целом и одним из основных факторов повышения конкурентоспособности.

Производительность труда исчисляется через систему показателей выработки и трудоёмкости.

Выработка (производительность труда) определяется частным от

деления объема выполненных работ (выпущенной продукции) на численность работников (затраты труда);

Способ расчета производительности труда зависит от способа учета объема выпуска продукции (натуральный, условно-натуральный, стоимостной и индексный).

Натуральный способ расчета производительности труда в наибольшей степени соответствует данному понятию. К недостаткам данного метода относятся: ограниченность сфер применения, отсутствие возможности учитывать качество продукции, не учитываются затраты труда в незавершенном производстве.

Условно-натуральный способ расчета производительности труда предполагает использование коэффициентов приведения разных видов продукции в сопоставимый вид. При расчете коэффициентов приведения как правило учитывают затраты труда на выпуск единицы продукции.

При использовании стоимостного метода расчета производительности труда объем выпуска продукции измеряется в стоимостном выражении (валовая, товарная, реализованная, чистая продукция). К недостаткам стоимостного метода расчета относятся: повторный учет затрат на производство продукции, изменение уровня цен на потребляемые ресурсы и готовую продукцию, разные способы оценки объема выпуска продукции.

Трудовой (нормативный) способ расчета производительности труда предполагает расчет затрат рабочего времени (трудоемкости). К недостаткам трудового способа относятся необходимость учета изменения норм и разработки норм труда для всех категорий работников.

Производительность труда изменяется под воздействием внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам относятся:

- природные – в сложных природных условиях производительность труда снижается;

- политические – по воле государства происходит накопление капитала в руках рабочих, что приводит к массовому охлаждению к труду;

- общеэкономические – кредитная, налоговая политика, система лицензий и квот, свобода предпринимательства и др.

Внутренние факторы можно разделить на производственные и экономические. К производственным факторам, влияющим на уровень производительности труда относятся технический прогресс, новые технологии, специализация, ввод новых мощностей, совершенствование организации производства.

К экономическим факторам изменения производительности труда относятся объем производства, нормирование и стимулирование труда, объективная оценка результатов труда, рациональная организация труда и рабочих мест.

Новаторство, творчество широкого круга специалистов, рабочих, руководителей всех рангов включает в себе огромный потенциал для повышения производительности труда в масштабе предприятия.

Резервы роста производительности труда — это использованные возможности по интенсификации труда, по количественному и качественному наращиванию кадрового и производственного потенциалов.

(5) Анализ трудоёмкости продукции. Трудоёмкостью являются затраты рабочего времени на единицу или весь объём изготовленной продукции, и рассчитывается как отношение фонда рабочего времени на изготовление определённого количества продукции к объёму её производства. Снижение трудоёмкости продукции – это важнейший фактор повышения производительности труда. В процессе выполнения анализа изучают

динамику трудоёмкости, выполнение плана, причины её изменения и влияние на уровень производительности труда. Как видно из сказанного выше, анализ использования трудовых ресурсов весьма непростой процесс, включающий в себя несколько этапов. Каждый этап важен.

В условиях коммерческих отношений интенсивное и экстенсивное использование трудовых ресурсов предприятия – главное условие достижения стабильных и лидирующих позиций на рынке. Результативность управления рабочим потенциалом организации напрямую влияет на ее конкурентные возможности и является одним из преимуществ предприятия.

### **1.3 Основные направления улучшения использования трудовых ресурсов**

В современных условиях ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом изменяет подходы к решению большинства экономических проблем, прежде всего связанных с человеком. Следовательно, огромное внимание уделяется концепции управления, в центре которой находится человек. В соответствии с этим все системы управления направлены на более полное и рациональное использование способностей и потенциала работников в процессе производства, что является одной из основ эффективной деятельности предприятия. Эффективное использование персонала способствует увеличению объема производства, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли.

Использование персонала представляет собой определенный комплекс таких мероприятий, которые направлены на обеспечение условий для более полной и эффективной реализации физического, трудового и творческого потенциала каждого из работников [15].

Основной целью улучшения использования персонала является

разработка направлений по эффективному управлению трудовыми ресурсами, что предполагает обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест, а также эффективное использование рабочей силы в действующем производстве [13].

Также по итогам анализа в организации могут быть выявлены некоторые проблемы, решить которые можно различными путями улучшения использования персонала (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Пути улучшения использования персонала

На рисунке представлено, на наш взгляд, семь наиболее важных направлений повышения эффективности использования персонала, каждый из которых имеет свое значение. Рассмотрим их более подробно.

Совершенствование работы с персоналом включает в себя:

- обеспечение условий для личной инициативы работника;
- учёт профессиональных навыков и профессиональных особенностей каждого работника;
- создание здоровой рабочей обстановки в коллективе.

Благодаря внедрению информационных технологий, создаются условия для современного обмена информацией, повышается оперативность работы, а также ускоряется процесс обслуживания клиентов.

Мотивация является неотъемлемой частью повышения эффективности труда работников. Следовательно, необходимо создать такую систему мотивации в организации, которая будет способствовать более качественному выполнению работы и усилению заинтересованности самих работников в результатах их труда.

Создание эффективной системы управления персоналом может включать в себя:

- совершенствование кадровой политики, которая обеспечивает эффективную деятельность каждого подразделения и отдельного работника;
- совершенствование организационной структуры управления;
- изменение организационного статуса службы управления персоналом таким образом, чтобы осуществлялось тесное сотрудничество с другими подразделениями, при этом права, ответственность и полномочия службы управления персоналом должны увеличиться.

Внедрение новых технологий в производственный процесс подразумевает оснащение рабочих мест более новым оборудованием, которое позволит, например, сэкономить рабочее время на выполнение каких-либо трудоемких операций или расчетов, тем самым повысить эффективность работы организации.

Обучение, повышение квалификации и периодическое проведение аттестации в организации будут способствовать повышению уровня профессионализма сотрудников, а также выявлению перспективных кандидатов на повышение, которые способны более продуктивно выполнять свою работу.

Осуществление мероприятий по социальной защите персонала организации позволят работником почувствовать уверенность в завтрашнем дне и вследствие этого более качественно выполнять свои обязанности.

Как можно заметить, рассмотренные рекомендации являются одними из самых общих способов улучшения использования персонала, однако выполнение этих простых шагов в едином комплексе позволит оптимизировать затраты на оплату труда, улучшить использование трудовых ресурсов и мотивировать сотрудников к новым достижениям, что безусловно будет способствовать повышению эффективности работы организации в целом.

Современные тенденции в развитии процесса управления персоналом принимают всё более важное значение для повышения успеха компании в области управления человеческими ресурсами. К наиболее существенным современным тенденциям управления персоналом можно отнести следующие.

Оценка деятельности персонала – это анализ эффективности работника на данном рабочем месте за определённый период времени, проверка соответствия стандартам выполнения работы согласно заданным критериям. Различают деловую оценку персонала и аттестацию персонала. Деловая оценка в свою очередь подразделяется на внутреннюю оценку и внешнюю оценку. Деловая оценка – это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов её обеспечения требованиям должности или рабочего места [15]. В зависимости от того, кто выступает экспертами в деловой оценке персонала, её делят на внутреннюю (оценка проводится силами компании) и внешнюю (с привлечением сторонних экспертов либо специализированных организаций). Различают следующие виды оценки: регулярная оценка работников, которая осуществляется на постоянной основе, не реже одного раза в год и проводится в соответствии с критериями компетенций и ключевых показателей эффективности, зафиксированных в действующем описании должности; разовая оценка,

которая проводится в связи с необходимостью принятия тех или иных управленческих решений в отношении работника, в частности его перемещении, планировании карьеры, обучении, дополнительном вознаграждении. В этом случае оценка компетенций работника может также осуществляться на основании требований к перспективной должности – должности, на которую работник может быть нанят или перемещён.

Полученные в ходе оценки работы данные можно использовать для повышения эффективности системы подбора кадров, адаптации новичков, повышения квалификации и развития сотрудников, а также для улучшения программ мотивации персонала [21].

В частности, если в результате оценки работы персонала выявится несоответствие стандартам организации, то компания с учетом установленных причин неудовлетворительных результатов работы сотрудника может использовать следующие методы повышения эффективности труда персонала:

- метод реорганизации трудового процесса (включает корректировку организации труда на предприятии, цельный сложный цикл работ разбивают на более простые операции и пр.);

- метод изменения норм выработки. В ходе оценки работы персонала могут быть выявлены ошибки при установлении работникам норм выработки, которые устраняются по результатам оценки и как результат меняются показатели;

- метод обучения, повышения квалификации персонала (если будет выявлено, что получен неудовлетворительный результат вследствие отсутствия необходимых знаний и навыков у персонала);

- метод совершенствования программ мотивации персонала и повышения лояльности сотрудников к своей компании;

- метод перемещения отстающих работников на другие должности, если тип выполняемой им работы не соответствует его психотипу и имеются перспективы того, что он на новом месте проявит себя с лучшей стороны;

- крайний метод – увольнение и набор новой команды [14].

Сокращение штата является одним из наиболее популярных решений руководства для повышения эффективности производства. Одна из причин этого – неспособность руководителей отделом по управлению персоналом видеть различия в людях при найме персонала. Довольно часто руководители придерживаются следующего мнения: в работе задействованы такое большое количество людей, которые так мало производят, а некоторые из них, даже разрушают. Но если первопричиной этой проблемы является неспособность видеть различия в людях при отборе кандидатов, именно эту ошибку необходимо исправлять, то есть совершенствовать технологии отбора новых сотрудников.

Решение в период кризиса прекратить подбор нового персонала является ошибочным, т.к. в момент стабилизации экономической ситуации, необходимо использовать все имеющиеся способы для конкурентной борьбы.

В качестве положительного примера данной стратегии можно привести историю инженерного холдинга «Компания АйБиЭль», которая во время кризиса 1998 года применяла именно эту стратегию. В результате за время кризиса компания не только не сократилась в численности сотрудников, а наоборот, серьезно расширилась и увеличила объемы своего производства.

Еще одним важным механизмом повышения эффективности персонала, на котором необходимо остановиться является использование информационных систем в службах управления персоналом.

Одним из главных мотивов к введению информационной системы управления персоналом является улучшение взаимодействия с системой конечных пользователей. Руководители коммерческих организаций не до

конца представляют возможности службы по управлению персоналом в части реализации стратегии развития. Часто департаменту управления персоналом отводится «сервисная» роль, однако в условиях нарастающей конкуренции за кадры необходимо менять акценты с подбора на удержание, формирование кадрового резерва и определения прозрачных карьерных перспектив [13]. Для решения таких задач специалисту по управлению персоналом требуется вовлечь в этот процесс не только руководителей среднего звена, но и самих сотрудников. На этом основано и изменение требований к информационным системам управления персоналом: она должна сопровождать переход соответствующей службы от чисто сервисных и административных функций к планированию, прогнозированию, оценке результативности и бизнес-анализу. При этом информационная система управления персоналом должна стать инструментом взаимодействия между функциональными руководителями, рядовыми сотрудниками и службой управления персоналом. То есть инструментом, помогающим сопоставлять цели бизнеса и конкретных сотрудников, дающим возможность оценивать результативность каждого работника.

Объективная и актуальная информация по персоналу и кадровым ресурсам является наиболее значимым фактором для обеспечения конкурентоспособности современных предприятий. При этом на первый план выходят не только вопросы планирования потребности, но и уровень квалификации и эффективности существующего персонала.

Внедрение информационной системы управления персоналом необходимо в ситуации, если руководитель коммерческой организации видит, что бизнес перестал расти и развиваться из-за нехватки персонала или его низкой эффективности. В этот момент необходимо провести анализ и реформу существующих процессов управления персоналом. Для поддержки этих процессов необходимо внедрение информационной системы управления персоналом. Это так же важно, как внедрение бюджетного управления или

автоматизация производственных процессов.

По мнению ряда экспертов, после внедрения информационной системы управления персоналом становится возможным использование более трудоемких методов управления мотивацией сотрудников. Чтобы персонал был мотивирован, необходимо несколько составляющих: сотрудники должны быть вовлечены в достижение поставленных целей, а вознаграждение должно быть справедливым и связанным с результатами труда. В крупной компании добиться этого без внедрения специализированного программного обеспечения практически невозможно. Автоматизация позволяет обеспечить единообразие управления персоналом в каждом отдельном филиале и на каждом отдельном рабочем месте. А это, помимо прочего, влияет на мотивацию сотрудников.

После внедрения информационной системы функция службы управления персоналом заключается в том, чтобы, выстроив процессы управления персоналом, научить линейных руководителей пользоваться встроенными в программное обеспечение инструментами: проводить мониторинг, анализ эффективности, планировать и прогнозировать потребности в персонале на основе имеющихся в системе данных. После внедрения информационной системы у сотрудников службы управления персоналом действительно появляется возможность решать более высокоуровневые задачи. Изменения, происходящие в российском производстве, связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули на передний план такую отрасль, как управление человеческими ресурсами. Развитие экономики России побуждает к поиску и внедрению новых форм управления персоналом, обеспечивающих мотивацию сотрудников организации к трудовому процессу.

В современных экономических условиях и жёсткой, все усиливающейся конкуренции работник должен обладать аналитическим мышлением, трудолюбием, широкой эрудицией, честолюбием,

самообладанием, а также высокой культурой общения и умением достойно себя вести в любой ситуации. Это выдвигает новые требования к развитию персонала, в частности к профессиональному обучению персонала, к проведению мероприятий, способствующих полному раскрытию делового потенциала работников и росту их способности вносить личный вклад в деятельность организации.

## **Глава 2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Пульсар-ИК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Пульсар-ИК»**

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Пульсар-ИК», которое осуществляет свою деятельность на рынке розничной торговли (одежда и аксессуары).

Общество с ограниченной ответственностью «Пульсар-ИК» учреждено решением собрания учредителей от 25 августа 2002 г и действует на основании Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иного применимого законодательства. Основными задачами деятельности исследуемого предприятия ООО «Пульсар-ИК» на рынке розничной торговли верхней одеждой и аксессуарами являются:

- максимальное удовлетворение спроса населения, как по ассортименту, так и по качеству товаров;
- организация соответствующего уровня обслуживания покупателей с предоставлением различных услуг;
- рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- совершенствование и реконструкция материальной базы;
- социальное развитие коллектива;
- совершенствование форм и методов управления и хозяйствования;
- соблюдение прав и интересов покупателей.

ООО «Пульсар-ИК» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, 8 расчетных счетов, может от

своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Привлекательное месторасположение ООО «Пульсар-ИК» с удобными подъездными путями обеспечивает достаточно высокую проходимость и соответственно высокий поток покупателей. ООО «Пульсар-ИК» строит свою деятельность на принципе максимального удовлетворения потребителей. Миссия ООО «Пульсар-ИК»: «Дать потребителю чувство уважения через предоставление ему услуг и товаров с максимальным комфортом и по справедливой цене». ООО «Пульсар-ИК» оказывает дополнительные услуги, например: доставка товаров на дом, пошив одежды на заказ по индивидуальным моделям.

Анализ и оценку деятельности исследуемого торгового предприятия необходимо начать с основных технико-экономических показателей, которые представлены в табл. 2.1.

За 2019 год выручка исследуемого торгового предприятия увеличилась на 13,2% ( $45123 \div 39871 * 100 - 100\%$ ), при этом затраты на себестоимость возросли более чем на 20,5% ( $40981 \div 33999 * 100 - 100\%$ ). Связано это с тем, что в 2019 году исследуемому торговому предприятию было необходимо максимизировать усилия по сохранению рыночных позиций и обеспечению клиентской лояльности в период макроэкономического спада. Это также привело к тому, что предприятие было вынуждено сократить товарный запас практически в 5,6 раз на 2524 тыс. руб. или на 82,4% ( $539 \div 3063 * 100 - 100\%$ ). При этом стоимость основных средств осталась неизменной (193 тыс. руб.), а стоимость оборотных активов выросла всего на 161 тыс. руб. или на 2,9% ( $5759 \div 5598 * 100 - 100\%$ ).

В результате, если в 2018 году оборачиваемость товарных запасов составляла 28 дней ( $3063 * 365 \div 39871$ ), то уже в 2019 году оборачиваемость запасов составила всего 4,4 дня ( $539 * 365 \div 45123$ ), период оборота запасов сократился на 23,6 дня ( $28 - 4,4$ ).

Таблица 2.1 – Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Пульсар-ИК»

Показатель	2018 г	2019 г	Отклонение за период		2020 г	Отклонение за период	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
Выручка-нетто, тыс. руб.	39871	45123	5252	13,2	51002	5879	13,0
Себестоимость, тыс. руб.	33999	40981	6982	20,5	44242	3261	8,0
Стоимость товарных запасов, тыс. руб.	3063	539	-2524	-82,4	1863	1324	245,6
Стоимость основных средств, тыс. руб.	193	193	0	0,0	516	323	167,4
Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	5598	5759	161	2,9	6322	563	9,8
Оборачиваемость товарных запасов, дней	28,0	4,4	-23,7	-84,5	13,3	9,0	205,8
Фондоотдача, оборотов	206,6	233,8	27,2	13,2	98,8	-135,0	-57,7
Оборачиваемость мобильных (оборотных) активов, дней	51,2	46,6	-4,7	-9,1	45,2	-1,3	-2,9
Среднесписочная численность персонала, чел. (ССЧП)	40	40	0	0,0	44	4	10,0
Производительность труда на 1 работающего в год, тыс. руб.	996,8	1128,1	131,3	13,2	1159,1	31,1	2,8
Средняя з/плата, тыс. руб. в мес.	17,654	20,321	2,667	15,1	22,176	1,855	9,1

С одной стороны это положительная тенденция, поскольку указывает на быстрый возврат средств, вложенных в торговые запасы, с другой стороны стоимость оборотных активов осталась практически на уровне 2018 года, значит, средства предприятия были иммобилизованы в дебиторской задолженности.

В 2020 году выручка исследуемого торгового предприятия увеличилась на 13% ( $51002 \div 45123 * 100 - 100\%$ ), сохранив свою динамику на уровне 2019 года, при этом затраты на себестоимость показали менее значительный прирост всего на 8% ( $44242 \div 40981 * 100 - 100\%$ ). Стоимость же запасов увеличилась более чем в 3,4 раза и составила 1863 тыс. руб.

При этом в 2020 году оборачиваемость товарных запасов составила 13,3 дня ( $1863 * 365 \div 51002$ ), таким образом, товароборот был поддержан более значительным уровнем товарной продукции, предназначенной для перепродажи, увеличить стоимость запасов удалось за счет сокращения темпов роста расходов на себестоимость.

Это также позволило увеличить стоимость основных средств на 323 тыс. руб. ( $516 - 193$ ), и увеличить стоимость оборотных активов на 563 тыс. руб. ( $6322 - 5759$ ). Сокращение расходов на себестоимость дало возможность более эффективно финансировать обеспечение основной деятельности ООО «Пульсар-ИК». Рассчитаем показатели фондоотдачи (ФО) по каждому анализируемому году:

$$- \text{ФО}_{2018} = 39871 \div 193 = 206,6$$

$$- \text{ФО}_{2019} = 45123 \div 193 = 233,8$$

$$- \text{ФО}_{2020} = 51002 \div 516 = 98,8$$

Если в 2018 и в 2019 году фондоотдача составляла 206,6 и 233,8 оборотов в год за счет того, что сумма основных средств была весьма малой, то уже в 2020 году оборачиваемость основных средств сократилась на 135 оборотов ( $233 - 98,8$ ) или на 57,7%, то стоимость основных средств выросла на 167,4% ( $516 \div 193 * 100 - 100\%$ ).

Рассчитаем показатели оборачиваемости оборотных (мобильных) активов (КОА) по каждому анализируемому году:

- $КОА_{2018} = 5598 * 365 \div 39871 = 51,2$  дня
- $КОА_{2019} = 5759 * 365 \div 45123 = 46,6$  дня
- $КОА_{2020} = 6322 * 365 \div 51002 = 45,2$  дня

Оборачиваемость оборотных мобильных активов имеет тенденцию к планомерному снижению, поскольку темп прироста выручки выше темпа прироста оборотных активов (соответственно в 2019 и в 2020 году 13% и 13,2% темп прироста выручки, тем прироста оборотных активов 2,9% и 9,8%). Это свидетельствует о том, что обращение средств, вложенных в основную деятельность, ускоряется, что является положительной тенденцией, свидетельствующей о нормализации финансового управления.

Далее проанализируем эффективность использования персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» за анализируемый период. Рассчитаем показатели производительности труда (ПТ):

- $ПТ_{2018} = 39871 \div 40 = 996,8$  тыс. руб. в год
- $ПТ_{2019} = 45123 \div 40 = 1128,1$  тыс. руб. в год
- $ПТ_{2020} = 50002 \div 44 = 1159,1$  тыс. руб. в год

Сопоставляя полученные данные о производительности труда за 2018 – 2020 гг. с данными о выручке, очевидно, что в 2019 году производительность труда увеличилась на 13,2% аналогично темпу прироста выручки, поскольку прироста численности сотрудников не наблюдалось. При этом средняя заработная плата в 2019 году по предприятию увеличилась на 2,667 тыс. руб. (20,321 – 17,654), что выше темпов прироста производительности труда.

Это указывает на то, что имеется несогласованность между мотивами сотрудников к повышению своей профессиональной эффективности и стимулами этого же повышения, которые предпринимаются администрацией исследуемого торгового предприятия. В 2020 году производительность труда увеличилась на 2,8% ( $1159,1 \div 1128,1 * 100 - 100\%$ ), выручка на 13%, а

средняя заработная плата на 9,1% ( $22,176 \div 20,321 * 100 - 100\%$ ). Это еще раз подтверждает несогласованность личных мотивов и стимулов для сотрудников по повышению своей профессиональной эффективности.

Таким образом, анализ основных технико-экономических показателей дает возможность резюмировать, что исследуемое торговое предприятие ООО «Пульсар-ИК» наращивает доходность своей деятельности, однако это происходит за счет влияния внешних факторов и эффективности сбытовой и торговой политики, персонал в повышении доходности заинтересован в меньшей степени, поскольку темпы прироста производительности труда ниже темпов прироста выручки.

Далее необходимо рассмотреть основные финансовые результаты исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» за анализируемый период. Данные анализа представлены в таблице 2.2 и на рис. 2.1.

Таблица 2.2 – Анализ финансовых результатов ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Показатель	2018 г	2019 г	Динамика		2020 г	Динамика	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
Выручка-нетто	39871	45123	5252	13,2	51002	5879	13,0
Себестоимость	33999	40981	6982	20,5	44242	3261	8,0
Валовая прибыль	5872	4142	-1730	-29,5	6760	2618	63,2
Коммерческие расходы	5719	3883	-1836	-32,1	6293	2410	62,1
Прибыль от продаж	153	259	106	69,3	467	208	80,3
Прибыль до налогообложения	153	259	106	69,3	467	208	80,3
Налог на прибыль	23	39	15,9	69,3	70	31,2	80,3
Чистая прибыль отчетного периода	130	220	90,1	69,3	397	176,8	80,3

Анализ финансовых результатов исследуемого предприятия показывает, что в 2019 году выручка предприятия от реализации работ и оказания услуг увеличилась на 13,2%, при этом расходы на себестоимость увеличились более чем на 20,5%.

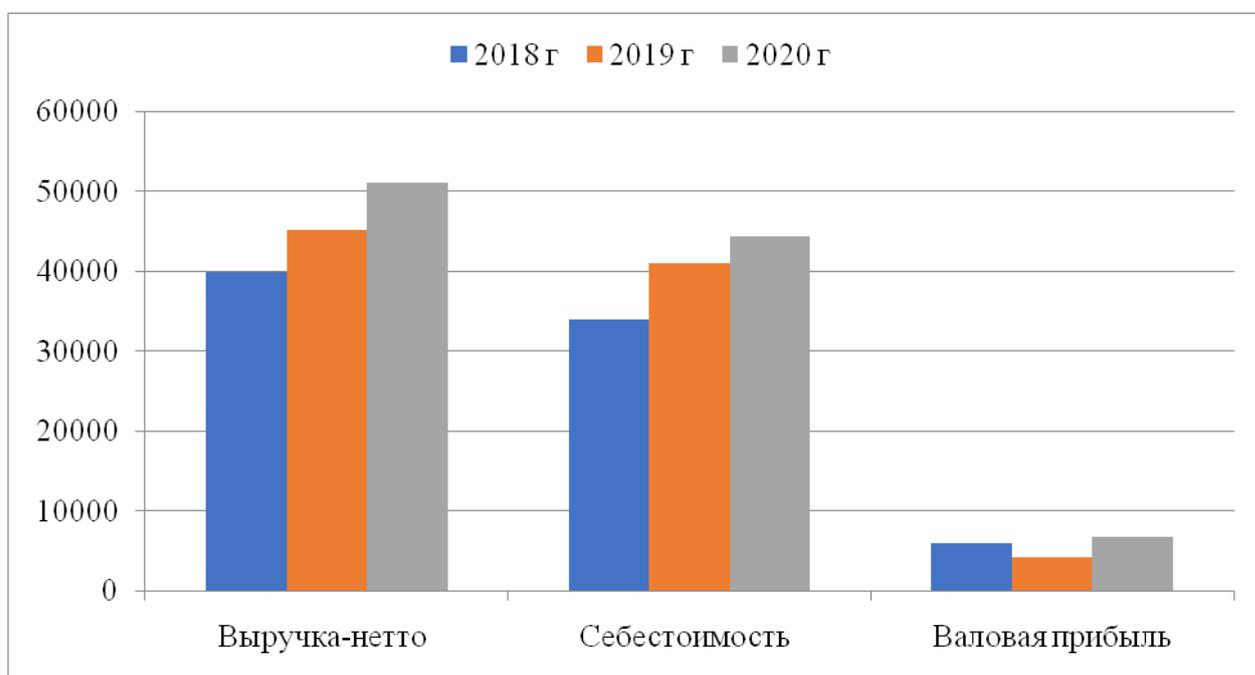


Рисунок 2.1 – Динамика финансовых результатов ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

В результате преимущественного темпа роста затрат валовая прибыль сократилась более чем на 29% ( $4142 \div 5872 * 100 - 100\%$ ). Однако нужно отметить, что снижение коммерческих расходов на 32,1% ( $3883 \div 5719 * 100 - 100\%$ ) в 2019 году позволило нарастить показатели прибыльности предприятия (прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли) на 69,3%.

Рассчитаем темпы прироста показателей прибыли ООО «Пульсар-ИК» за 2019 год:

- прибыль от продаж 69,3% =  $259 \div 153 * 100 - 100\%$
- прибыль до налогообложения 69,3% =  $259 \div 153 * 100 - 100\%$
- прибыль от продаж 69,3% =  $220 \div 130 * 100 - 100\%$

В 2020 году выручка предприятия выросла также на 13%, при этом предприятию удалось стабилизировать рост расходов на себестоимость – темп прироста последних за 2020 год составил всего 8% ( $44242 \div 40981 * 100 - 100\%$ ).

В результате валовая прибыль предприятия увеличилась на 63,2% ( $6760$

÷ 4142 \*100 – 100%). Меньший темп прироста коммерческих расходов (+62,1%) по сравнению с темпами прироста валовой прибыли позволил исследуемому предприятию ООО «Пульсар-ИК» увеличить уровень прибыльности на 80,3%. Рассчитаем темпы прироста показателей прибыли ООО «Пульсар-ИК» за 2020 год:

- прибыль от продаж 80,3% =  $467 \div 259 * 100 - 100\%$
- прибыль до налогообложения 80,3% =  $467 \div 259 * 100 - 100\%$
- прибыль от продаж 80,3% =  $130 \div 220 * 100 - 100\%$

Таким образом, на данный момент можно заключить, что в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК» практически нивелированы последствия кризисных явлений 2018 – 2020 гг. за счет оптимизации финансового управления, доходность и прибыльность предприятия показывают неизменный прирост на всем протяжении анализируемого периода. Итогом проведенного выше анализа финансовых результатов является расчет показателей рентабельности (таблица 2.3, рисунок 2.2).

Таблица 2.3 – Анализ показателей рентабельности ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг., в %

Показатель	Период			Динамика (+,-)	
	2018	2019	2020	2009 г к 2008 г	2010 г к 2009 г
Рентабельность продаж (R <sub>1</sub> )	0,38	0,57	0,92	0,19	0,34
Затратоотдача (R <sub>2</sub> )	0,39	0,58	0,92	0,19	0,35
Рентабельность чистая(R <sub>3</sub> )	0,33	0,49	0,78	0,16	0,29

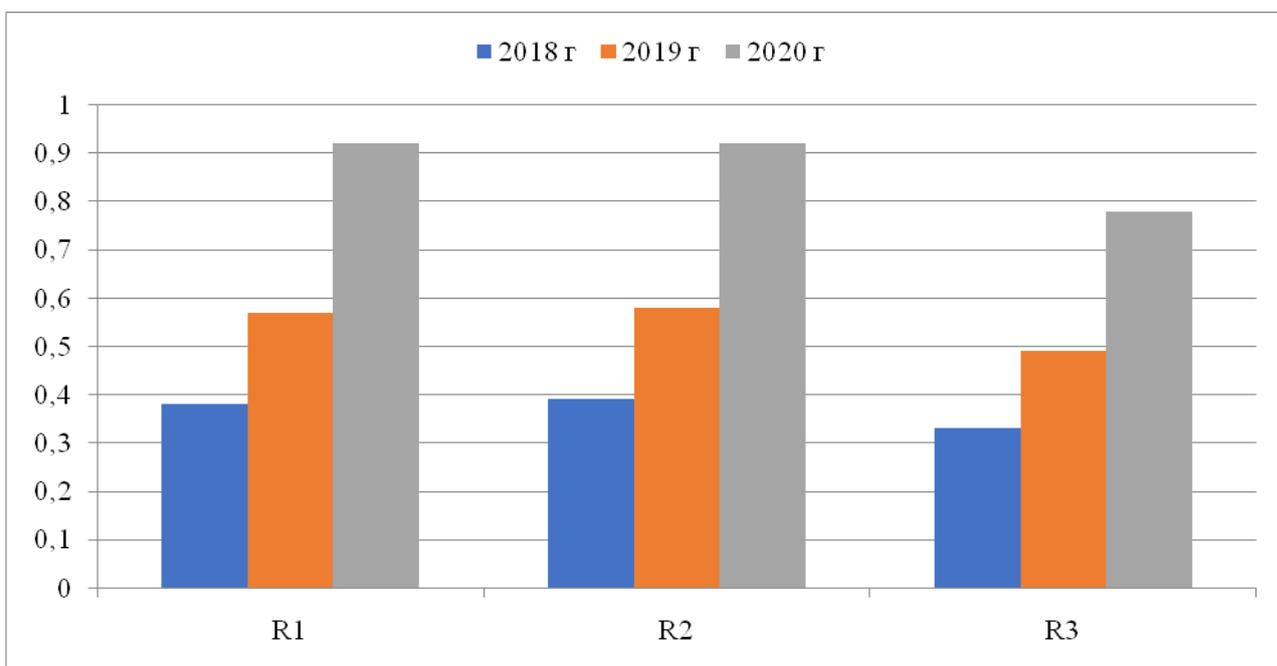


Рисунок 2.2 – Динамика показателей рентабельности ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг., в %

Рассчитаем показатели рентабельности исследуемого торгового предприятия за 2018 год:

- рентабельность продаж,  $R_1 = 153 \div 39871 * 100 = 0,38$
- затратноотдача,  $R_2 = 153 \div (33999 + 5719) * 100 = 0,39$
- рентабельность чистая,  $R_3 = 130 \div 39871 * 100 = 0,33$

Итак, представленные данные показывают, что рентабельность прибыли исследуемого предприятия очень низкая. Так, по итогам 2018 года на каждую 1 тыс. выручки ООО «Пульсар-ИК» получает всего 3,8 руб. прибыли от продаж, при этом затратноотдача имеет практически равнозначное значение – на каждую 1 тыс. руб. затрат предприятие получает всего 3,9 прибыли от продаж. Далее рассчитаем показатели рентабельности за 2019 год по исследуемому торговому предприятию:

- рентабельность продаж,  $R_1 = 259 \div 45123 * 100 = 0,57$
- затратноотдача,  $R_2 = 259 \div (40981 + 3883) * 100 = 0,58$
- рентабельность чистая,  $R_3 = 220 \div 45123 * 100 = 0,49$

Очевидно, что в 2019 году показатели рентабельности имеют

незначительный прирост на 0,19% и 0,16% соответственно по рентабельности продаж, затратоотдаче и рентабельности чистой прибыли. Рассчитаем показатели рентабельности за 2020 год по исследуемому торговому предприятию:

- рентабельность продаж,  $R_1 = 467 \div 51002 * 100 = 0,92$
- затратоотдача,  $R_2 = 467 \div (44242 + 6293) * 100 = 0,92$
- рентабельность чистая,  $R_3 = 397 \div 51002 * 100 = 0,78$

Итак, в 2019 – 2020 гг. показатель рентабельности продаж увеличивается до 5,7 и 9,2 руб. соответственно, однако признать данный уровень рентабельности прибыли от продаж достаточным не представляется возможным. Аналогичная тенденция наблюдается и по показателю затратоотдачи (рентабельности основной деятельности).

Еще меньший уровень рентабельности показывает чистая прибыль. В 2018 году на каждую 1 тыс. руб. выручки приходится всего 3,3 руб. чистой прибыли, в 2019 – 2020 гг. всего 4,9 и 7,8 руб. соответственно. Столь низкие показатели рентабельности исследуемого предприятия связаны с тем, что доля себестоимости в выручке предприятия на всем протяжении анализируемого периода составляет от 85,3% в 2018 году до 86,7% в 2020 году, с максимальным увеличением в 2019 году до 91%.

Таким образом, на настоящем этапе можно сделать вывод, что предпринятые исследуемым предприятием шаги по нормализации финансового управления и оптимизации затрат недостаточны, поскольку не потенцируют достаточного прироста прибыльности. С другой стороны – одной из возможных причин такой ситуации может быть неэффективное использование трудовых ресурсов. Поэтому далее необходимо этот аспект управления персоналом проанализировать более подробно.

## **2.2 Анализ трудовых ресурсов предприятия**

Организационная структура исследуемого предприятия ООО «Пульсар-

ИК» представлена на рис. 2.3.

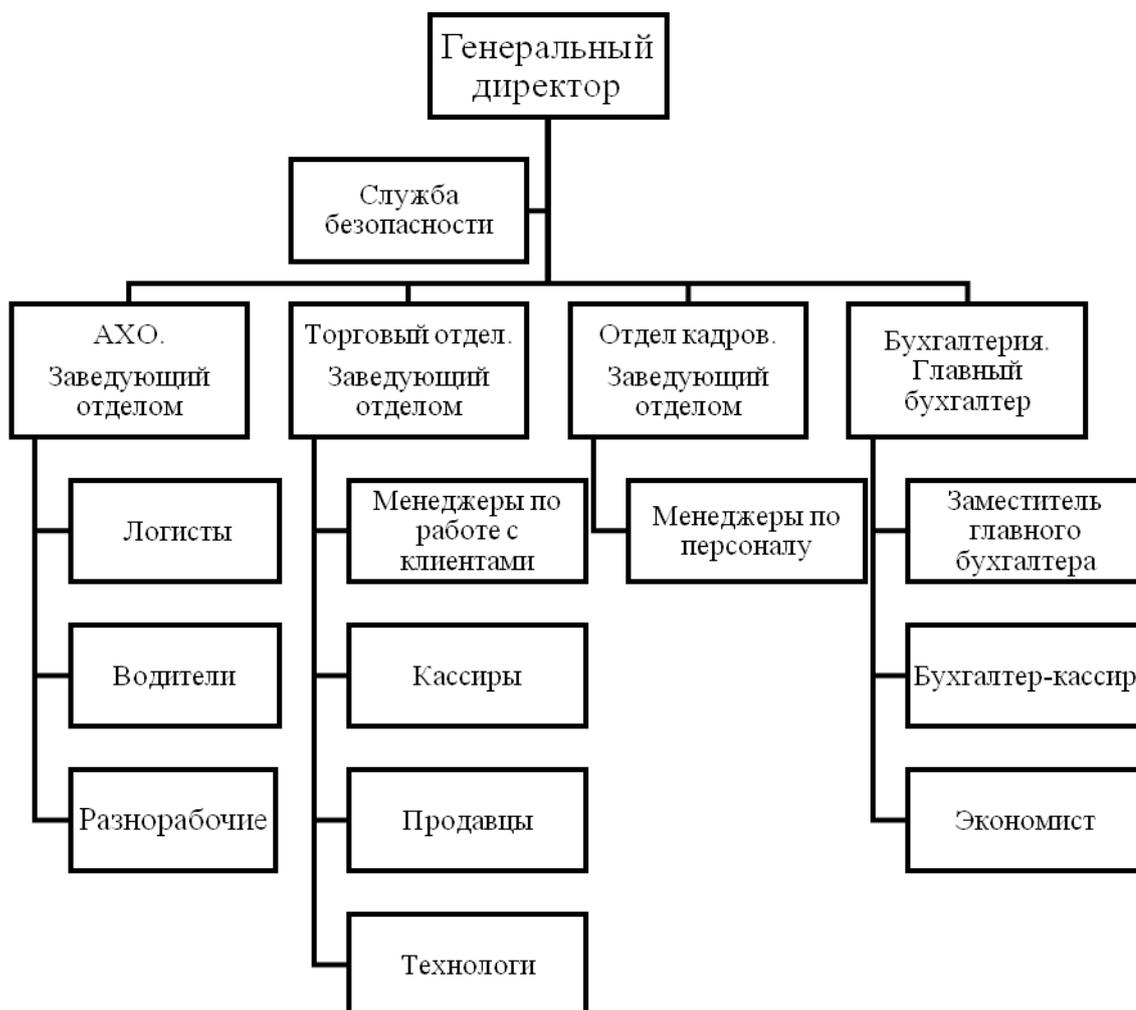


Рисунок 2.3 – Организационная структура управления ООО «Пульсар-ИК»

Очевидно, что организационная структура ООО «Пульсар-ИК» является линейно-функциональной или согласно классификации представленной Дафтом Р.Л. организационная структура ООО «Пульсар-ИК» является высокой вертикальной функциональной структурой.

Данная организационная структура предполагает, что группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов. Высокая вертикальная функциональная структура может рассматриваться как департаментализация в соответствие с организационными ресурсами, так как каждый тип

функциональной деятельности (управление кадрами, качеством, инженерная деятельность, сбытовая деятельность, финансово-экономическая деятельность) имеет отношение к специфическим, используемым для выполнения организационных задач, ресурсам. В данном случае сотрудники и средства производства рассматриваются как организационный ресурс и группируются в одном отделе.

С точки зрения современного менеджмента вертикальная функциональная структура, где большое количество уровней иерархии каждое нижестоящее звено подчиняется вышестоящему звену, характерны низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней. Преимущества высокой вертикальной функциональной структуры:

- унифицированная и четкая система взаимосвязи функций и подразделений предприятия;
- унифицированная система единоначалия (один руководитель осуществляет руководство всей совокупностью бизнес-процессов, имеющих единую цель);
- четко выраженная ответственность;
- наиболее быстрая реакция исполнителей на прямые указания вышестоящих.

Недостатки высокой вертикальной функциональной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей оперативные проблемы доминируют над стратегическим планированием и развитием;
- тенденция к бюрократизации при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- отсутствие гибкости и приспособляемости к изменению внешней и внутренней ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений в целом разные, но подчинены единой оценке, что не дает возможности

- дифференцировать вклад каждого подразделения объективно;
- большое число уровней управления (иерархических уровней);
- перегрузка руководящих сотрудников верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высшего управленческого состава.

В современных условиях недостатки высокой вертикальной функциональной структуры перевешивают ее достоинства. Однако для малых и средних предприятий такая организационная структура является оптимальной, поскольку четко устанавливает принципы единоначалия, подчиненности и подотчетности сотрудников. Функции и порядок подчинения всех служб четко разграничены, персонал предприятия осуществляет свою деятельность в соответствии с должностными инструкциями.

Генеральный директор является единоличным исполнительным органом ООО «Пульсар-ИК». Права и обязанности генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью предприятия, а также его права и обязанности в области трудовых отношений, определяются Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Трудовым Кодексом РФ, другими законами и иными нормативными правовыми актами, Уставом данного Общества и трудовым договором, заключаемым им с Обществом.

В свою очередь генеральный директор назначает на должности заведующих отделами (административно-хозяйственным, торговым, отделом персонала), а также главного бухгалтера предприятия, которые несут ответственность за деятельность подчиненных им подразделений. Профессионально-квалификационный состав сотрудников исследуемого торгового предприятия представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Профессионально-квалифицированный состав работников ООО «Пульсар-ИК»

Наименование должности	Количество (чел)	Уровень образования	Стаж в этой должности	Оклад (тариф), руб.
1. Директор	1	Высшее	8,7 лет	22000
2. Главный бухгалтер	1	Высшее	8,5 лет	17000
3. Бухгалтер-кассир	1	Высшее	3 года	15000
4. Экономист	1	Высшее	2,5 года	15000
5. Заведующий отделом АХО	1	Высшее	3 года	16000
6. Заведующий торговым отделом	1	Высшее	4 года	16000
7. Охранники	2	Среднее	4 года	12000
8. Менеджер по персоналу (заведующий отделом персонала)	1	Высшее	3 года	12000
9. Менеджеры по работе с клиентами	6	Высшее, среднеспециальное	3 года	13000
10. Технологи	3	Высшее	3 года	15000
11. Продавцы	14	Незаконченное высшее, среднеспециальное	3 года	13000
12. Кассиры	6	Среднее специальное	3 года	14000
13. Разнорабочие, водители	6	Среднее	2,5 года	13000
Итого, среднесписочная численность персонала (ССЧП)	44 человека			

Штатная численность персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» по состоянию на начало 2021 года составляет 44 человека. Структура персонала по стажу работы на предприятии и составу должностей представлена на рис. 2.4.

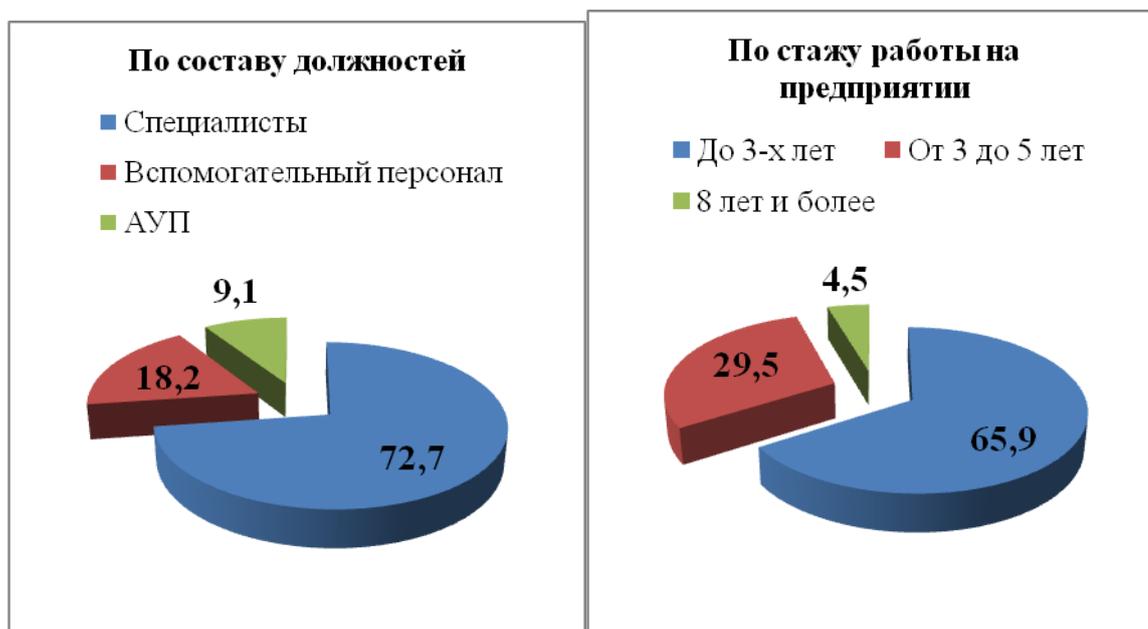


Рисунок 2.4 – Структура персонала ООО «Пульсар-ИК» по составу должностей и стажу работы на предприятии, в % к общей численности

Итак, представленные данные показывают, что по составу должностей персонал ООО «Пульсар-ИК» распределен следующим образом:

- 72,7% или 32 человека – это специалисты (продавцы, кассиры, менеджеры);
- 18,2% или 8 человек – это вспомогательный персонал (разнорабочие, водители, охранники);
- 9,1% или 4 человека – это административно-управленческий персонал (директор, главный бухгалтер, заведующие отделами).

При этом 29 человек или 65,9% от общей численности персонала осуществляют свою деятельность в рамках исследуемого предприятия порядка 2,5 – 3 лет. 13 сотрудников (или 29,5%) работают в ООО «Пульсар-ИК» от 3 до 5 лет. И только 2 человека (или 4,5%) осуществляют свою трудовую деятельность на данном торговом предприятии более 8 лет, т.е. с момента регистрации и открытия. Стоит отметить, что начиная с 2018 года, структура персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» остается неизменной, далее мы рассмотрим этот аспект более подробно.

Здесь же отметим, что основная часть персонала находится в экономически активном возрасте и имеет среднее специальное образование (рис. 2.5).

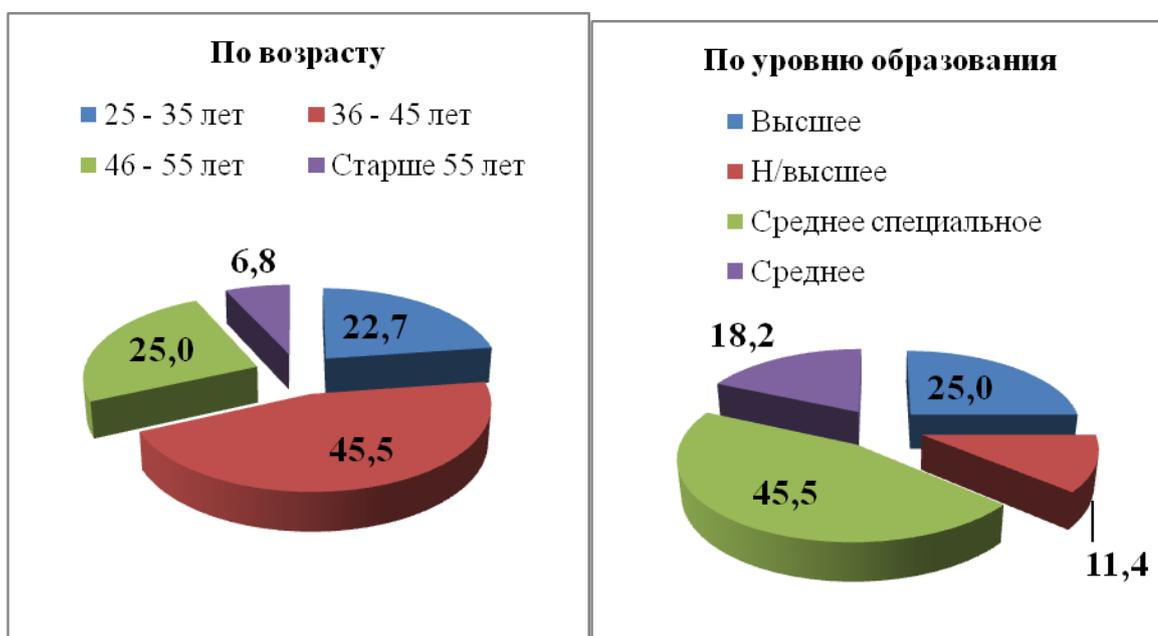


Рисунок 2.5 – Структура персонала ООО «Пульсар-ИК» по возрасту и уровню образования, в % к общей численности

Представленные данные показывают, что по возрастным характеристикам структура персонала исследуемого торгового предприятия имеет следующий вид:

- 45,5% или 20 человек находятся в возрастной категории от 36 до 45 лет;
- 22,7% или 10 человек находятся в возрастной категории от 25 до 35 лет, в совокупности с вышеуказанной категорией численность персонала в экономически активном возрасте составляет 30 человек или 78%;
- 25% или 11 человек находятся в возрастной категории от 46 до 55 лет, преимущественно это водители, разнорабочие, охранники;
- 6,8% или 3 человека находятся в возрастной категории старше 55 лет (это директор предприятия, главный бухгалтер и заведующий отделом АХО).

По уровню образования штатная численность персонала исследуемого

торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» представлена следующим образом:

- 25% сотрудников или 11 человек имеют высшее профильное образование (техническое, торговое, финансово-экономическое или бухгалтерское);
- 11,4% сотрудников или 5 человек в настоящее время получают высшее профильное образование;
- 45,5% сотрудников или 20 человек имеют среднее специальное образование (торгово-экономическое);
- 18,2% имеют среднее образование – это водители, разнорабочие и охранники.

Проведенный выше анализ показывает, что основная часть персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» находится в экономически активном возрасте (до 46 лет), имеет высшее или среднее-специальное профильное образование и осуществляет свою деятельность в рамках предприятия порядка 3 лет. Далее необходимо рассмотреть движение кадрового состава в ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг., данные представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ движения персонала в ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г	2019 г	Отклонение за период		2020 г	Отклонение за период	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
Среднегодовая численность персонала (СЧП), чел.	40	40	0	0	44	4	110
Принято на работу, чел.	0	0	0	0	6	6	600
Выбыло, чел.	0	0	0	0	2	2	200
Коэффициент оборота по приему работников	0	0	0	0	0,14	0,14	---
Коэффициент оборота по выбытию работников	0	0	0	0	0,05	0,05	---
Коэффициент текучести кадров	0	0	0	0	0,05	0,05	---

Как мы уже говорили выше, структура сотрудников исследуемого

торгового предприятия за анализируемый период остается неизменной. Кроме этого стоит отметить, что приток сотрудников в ООО «Пульсар-ИК» ограничен, в частности в 2018 и в 2019 году штатная численность персонала также остается неизменной (40 человек). В 2020 году на работу было принято 6 человек, а уволено по собственному желанию и по решению администрации 2 человека, таким образом, это позволяет рассчитать нам коэффициенты оборота кадров. Коэффициент оборота по приему работников ( $K_{OП}$ ) рассчитывается по формуле 2.1:

$$K_{OП} = \frac{\text{Численность принятого персонала, чел}}{\text{СЧП, чел.}} \quad (2.1)$$

В 2018 и в 2019 году притока сотрудников в исследуемое предприятие не наблюдалось, соответственно значения коэффициента по приему будет нулевым, в 2020 году, как уже говорилось выше, на работу было принято 6 человек, следовательно, значение  $K_{OП}$  составляет 0,14 ( $6 \div 44 = 0,14$ ). Т.е. 14% штатной численности персонала было обновлено за счет вновь прибывших сотрудников.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{OВ}$ ) персонала рассчитывается по формуле 2.2:

$$K_{OВ} = \frac{\text{Численность выбывшего персонала, чел}}{\text{СЧП, чел.}} \quad (2.2)$$

В 2018 и в 2019 году оттока сотрудников из ООО «Пульсар-ИК» не наблюдалось, соответственно значение вышеуказанного коэффициента было нулевым. По собственному желанию было уволено в 2020 году 2 человека, следовательно, значение коэффициента составляет 0,05 ( $2 \div 44 = 0,05$ ). Аналогичное значение будет и по коэффициенту текучести кадров ( $K_{ТК}$ ), который рассчитывается по формуле 2.3:

$$K_{ТК} = \frac{\text{Уволившееся по собств жел. и по реш администр., чел}}{\text{СЧП, чел.}} \quad (2.3)$$

Расчет коэффициентов выбытия и текучести кадров позволяет нам

сделать вывод о том, что постоянство кадрового состава в исследуемом торговом предприятии составляет 95% ( $1 - 0,05 (КТ_k) = 0,95$ ). Это положительная тенденция, однако, стоит отметить, что рассмотренная выше организационная диаграмма и штатная численность не коррелируют между собой, в частности не имеется заведующего отделом персонала (его обязанности исполняет менеджер по персоналу), отсутствуют сотрудники, исполняющие функции логистов. Поэтому далее необходимо рассчитать обеспеченность ООО «Пульсар-ИК» кадровым составом (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ обеспеченности кадрами ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг.

Категория персонала	2018 год - 2019 год		
	План	Факт	% обеспеченности (факт ÷ план * 100%)
АУП, чел.	6	4	66,7
Специалисты, чел.	32	28	87,5
Вспомогательный персонал, чел.	8	8	100,0
Итого, чел.	46	40	87,0
Категория персонала	2020 год		
	План	Факт	% обеспеченности (факт ÷ план * 100%)
АУП, чел.	6	4	66,7
Специалисты, чел.	34	32	94,1
Вспомогательный персонал, чел.	8	8	100,0
Итого, чел.	48	44	91,7

Итак, расчет показывает, что в 2018 – 2019 гг. необеспеченность персоналом исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» составляла 13% ( $100\% - 87\% = 13\%$ ). При этом необеспеченность сотрудниками по категории административно-управленческий персонал составила 33,3% ( $100\% - (4 \div 6 * 100) = 66,7\%$ ). А по специалистам 12,5% ( $100\% - (28 \div 32 * 100) = 66,7\%$ ).

В 2020 году ситуация несколько выровнялась за счет приема двух сотрудников в категорию «специалисты» (фактическая обеспеченность по данной категории выросла на 6,6%), в результате общая необеспеченность кадрами составила 8,3% ( $100\% - 91,7\%$ ). Продолжает сохраняться

необеспеченность сотрудниками в категории административно-управленческий персонал на уровне 33,3% ( $100\% - (4 \div 6 * 100) = 66,7\%$ ). Это отрицательная тенденция, которая указывает на то, что исследуемое торговое предприятие ООО «Пульсар-ИК» не является привлекательным работодателем. Далее необходимо рассмотреть и проанализировать основные финансово-экономические показатели исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» за анализируемый период.

### **2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии**

Исследование основных принципов использования трудовых ресурсов в исследуемом предприятии необходимо начать с анализа общей организации управления персоналом.

Управление персоналом в ООО «Пульсар-ИК» осуществляет менеджер по персоналу, который совмещает обязанности руководителя отдела персонала. В своей деятельности менеджер по управлению персоналом ООО «Пульсар-ИК» руководствуется:

- Гражданским Кодексом РФ;
- Трудовым Кодексом РФ;
- Законом РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации»;
- Положением о «Группе управления персоналом».

Информационная поддержка процесса управления персоналом реализована на базе 1С: Зарплата и Кадры v.8.2. Общая схема процесса управления персоналом в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК» может быть представлена на рис. 2.6.

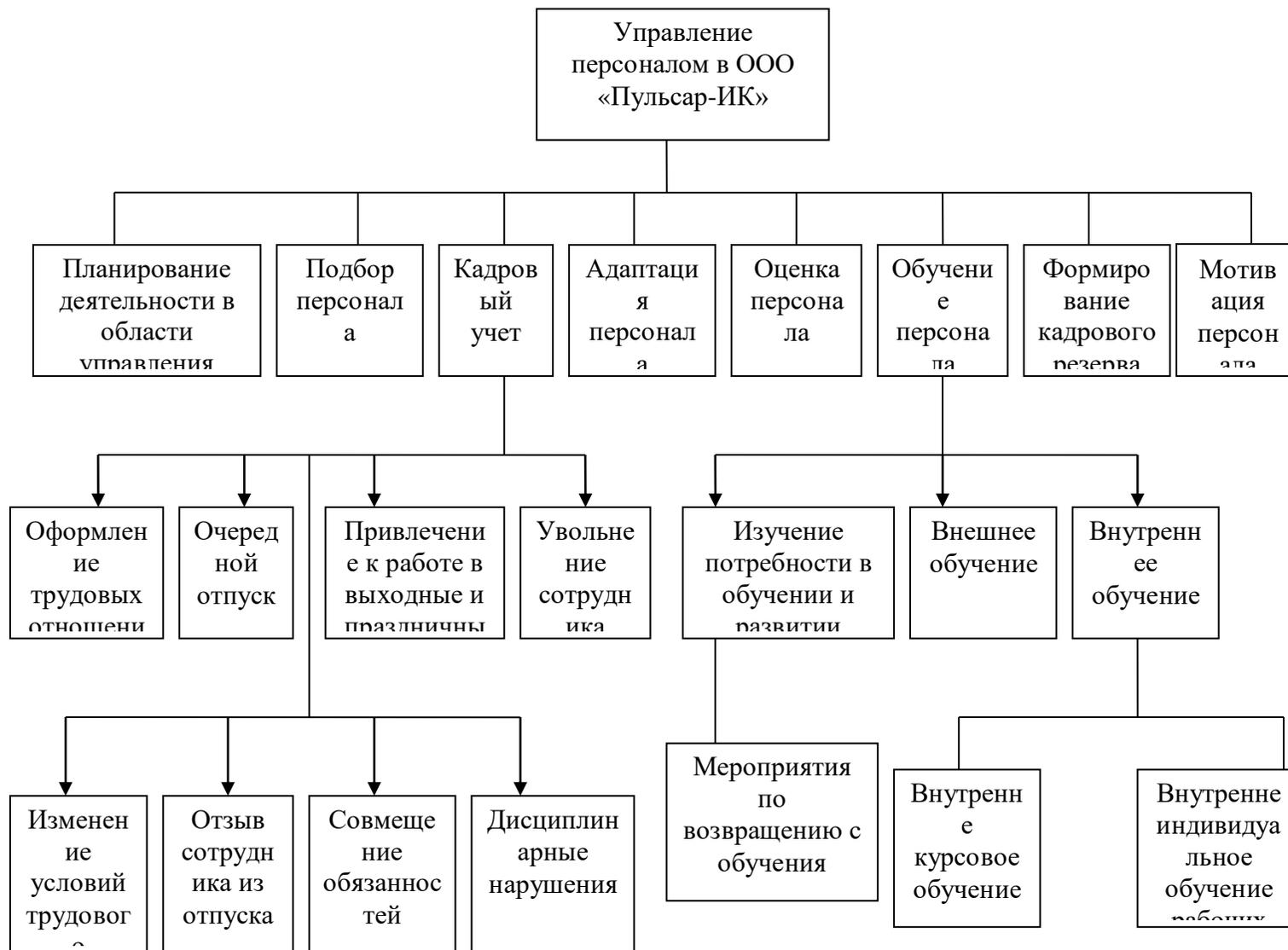


Рисунок 2.6 – Схема процесса управления персоналом в ООО «Пульсар-ИК»

Очевидно, что процесс управления персоналом в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК» входят 8 подпроцессов:

- планирование деятельности в области управления персоналом;
- подбор, отбор и найм персонала;
- кадровый учет и формирование отчетности в соответствии с требованиями законодательства;
- адаптация вновь принятого персонала;
- оценка персонала;
- обучение персонала;
- формирование кадрового резерва;
- мотивация персонала.

В настоящее время в исследуемом предприятии разработана система документирования, которая включает в себя обязательные нормативные документы, а так же желательные, вспомогательные и финансово-бухгалтерские. Цель системы документирования процессов управления персоналом: упорядочить и регламентировать процессы взаимодействия между работником и работодателем. Система документирования также регламентирует и регулирует кадровую политику предприятия, в которую включены основные положения о системе мотивации.

Основу кадровой политики предприятия в области управления персоналом составляет планирование деятельности HR-менеджера и сотрудников, непосредственно заинтересованных в обеспечении эффективной работы с персоналом (генеральный директор, главный бухгалтер, руководители отделов предприятия).

Схему планирования деятельности в области управления персоналом в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК» можно представить в табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Схема планирования деятельности в области управления персоналом в ООО «Пульсар-ИК»

Событие	Функции	Документы	Участники	Примечание
Наступил новый период планирования	Определить цели и задачи	Цели и задачи ООО «Пульсар-ИК»	Менеджер по управлению персоналом	В соответствии со стратегией развития предприятия определяются цели и задачи в области управления персоналом
Цели и задачи определены	Утвердить цели и задачи на новый период планирования		Генеральный директор, Менеджер по управлению персоналом	Сформулированные цели утверждаются генеральным директором
Цели и задачи утверждены	Подготовить информационное письмо управляющим магазинам		Менеджер по управлению персоналом	Менеджер по управлению персоналом готовит информационное письмо на имя управляющих магазинами по утвержденным целям и задачам на следующий год, а также рекомендации по формированию плана работы на следующий планируемый период
Информационное письмо подготовлено	Отправить информационное письмо управляющим магазинами ООО «Пульсар-ИК»		Менеджер по управлению персоналом	Менеджер по управлению персоналом отправляет информационное письмо на имя управляющих магазинами по утвержденным целям и задачам на следующий год
Информационное письмо отправлено	Подготовить проект плана на планируемый период	Проект плана	Менеджер по управлению персоналом	Менеджер по управлению персоналом готовит проект плана работы на новый планируемый период в соответствии с предоставленными целями и задачами
Проект плана подготовлен	Согласование проекта плана	Проект плана	Менеджер по управлению персоналом	Составленный проект плана отправляется на согласование
Проект плана согласован	Утверждение проекта плана и разработка бюджета	План и проект бюджета	Генеральный директор	Согласованный план работы на планируемый период утверждается генеральным директором
План утвержден	Формирование бюджета затрат	План работы, форма бюджета	Менеджер по управлению персоналом	На основании утвержденного плана работ формируется бюджет
Бюджет сформирован				

В исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК» основные функции и аспекты планирования процесса управления персоналом состоят в следующем:

- планирование – заключается не только в стратегическом проектировании работы предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу, но и также в планировании деятельности персонала предприятия. Важно отметить, что в данном предприятии принята двух уровневая система планирования деятельности персонала: первый уровень это высшее руководство, задающее стратегические цели и второй уровень линейные руководители, задающие оперативные цели.
- мотивация и контроль деятельности персонала, направленный на достижение стратегических целевых результатов путем задания оперативных планов на период, отслеживание ключевых показателей эффективности, которые представлены в виде показателей выполнения планов, а так же относительных показателей эффективности (объем и уровень производства и сбыта товаров, работ, услуг, рентабельность продаж и т.п.).

Основные принципы использования трудовых ресурсов в ООО «Пульсар-ИК» включают в себя: расстановку и профессиональную адаптацию персоналом, инструктирование работников, регламентация рабочего дня, продолжительность рабочей смены, перерывов на обед и отдых, оплата труда. Рассмотрим подробнее перечисленные принципы использования трудовых ресурсов в исследуемом торговом предприятии.

Расстановку и профессиональную адаптацию работника в коллективе обычно организуют так, что работника назначают на должность со строго очерченными обязанностями, с ясными требованиями к профессиональным и личностным качествам. Руководящий персонал формируется по принципу команды, предполагающий совместимость,

взаимную дополняемость и нацеленность на групповую работу.

При поступлении на работу и во время работы на предприятии с работником проводятся инструктажи по безопасности труда: вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой. Вводный инструктаж проводится с каждым вновь поступающим на предприятие работником. После получения вводного инструктажа, а затем первичного инструктажа на рабочем месте работник должен в течение первых 2 - 14 смен (в зависимости от характера работы и квалификации) пройти стажировку и приобрести навыки безопасных способов работы под руководством лица, назначенного приказом (распоряжением, решением) по предприятию (цеху, участку и т.п.).

Указания о проведении первичного и повторного инструктажей на рабочем месте и прохождении работником стажировки приведены в типовых инструкциях. Работники предприятия обязаны соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка и графики работы, которыми предусматриваются: время начала и окончания работы (смены), перерывы для отдыха и питания, порядок предоставления дней отдыха, чередование смен и другие вопросы использования рабочего времени.

Продолжительность рабочего времени составляет 40 ч в неделю. В ООО «Пульсар-ИК» для работников устанавливается 8-часовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями. Перерыв для отдыха и принятия пищи устанавливается не позднее, чем через 4 ч после начала работы. Продолжительность перерыва не может быть менее 30 мин. в смену. Для приема пищи на предприятии выделено специальное помещение. Употребление алкогольных напитков до и во время работы, а также на рабочем месте и на территории предприятия после окончания работы не допускается.

Положительной стороной организации труда на предприятии ООО «Пульсар-ИК» можно отметить материальное стимулирование совмещения

профессий, что позволяет компенсировать необеспеченность кадрами за счет собственных возможностей предприятия. Выполнение работником в пределах продолжительности рабочего времени наряду со своей основной работой, которая обусловлена заключенным с ним трудовым договором.

В исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК» разработаны должностные инструкции для каждой категории персонала. Также разработаны и мероприятия по развитию персонала, повышению его квалификации.

Оплата труда производится в соответствии с положением об оплате труда. При необходимости подбор кадров осуществляется с помощью городского центра занятости населения и рекламных объявлений в газетах. На предприятии используется следующая система мотивации и стимулирования, в том числе направленная на повышение и закрепление использования трудовых ресурсов.

- 1.экономическая мотивация для всех категорий персонала ООО «Пульсар-ИК» (оплата труда в соответствие с должностью, штатным расписанием, системой тарифных ставок, премии, бонусные выплаты, специальные доплаты в зависимости от занимаемой должности, индивидуальных трудовых достижений, а также качества трудового поведения);
- 2.неэкономическая мотивация для всех категорий персонала ООО «Пульсар-ИК» (через систему дополнительных неэкономических поощрений, частичным личным признанием, в том числе за соблюдение трудовой дисциплины, через систему статусных атрибутов власти – для топ менеджмента и т.п.)

Особое внимание в процессе управления персоналом отводится развитию управленческих кадров, что предусматривает индивидуальную работу с каждым управленческим работником с учетом потребностей предприятия и качеств кандидата на основе различных стимулов и гарантий,

с перспективой продвижения по должности. Представленная система мотивации не является оригинальной разработкой ООО «Пульсар-ИК», но в то же время объективно учитывает сложившееся положение на рынке труда, возможные изменения внешней среды, кроме этого представленная система мотивации и стимулирования соответствует основным современным представлениям об этом направлении работы с персоналом.

Таким образом, можно заключить, что заявленные принципы использования трудовых ресурсов в ООО «Пульсар-ИК», во-первых, соответствуют действующим законодательным нормам, во-вторых, направлены на повышение качества трудового поведения. Оценка эффективности реализации представленных принципов представлена в следующем разделе главы второй данной выпускной квалификационной работы.

Оценку показателей действующей системы использования трудовых ресурсов необходимо проводить по следующим основным направлениям:

- во-первых, необходимо оценить модель организационного поведения сотрудников предприятия ООО «Пульсар-ИК»;
- во-вторых, проанализировать удовлетворенность сотрудников действующей системой организации труда и системой мотивации и стимулирования;
- в-третьих, рассмотреть совершение сотрудниками тех или иных дисциплинарных проступков и рассчитать их динамику, а также прямые материальные потери по данным кадрового учета.

По первому аспекту анализа – модели организационного поведения, разработана система критериев, параметрирующих модель (табл. 2.8) и оценочных показателей к ним. Система критериев оценки параметра:

- от 3,1 до 5 баллов – высокая оценка параметра и уточняющих положений по параметру,
- от 1,1 до 3 баллов – средняя оценка параметра и уточняющих

- положений по параметру,  
 – от 0,1 до 1 балла – низкая оценка параметра и уточняющих положений по параметру.

Оценивание модели организационного поведения сотрудников в ООО «Пульсар-ИК» проводилось в процессе преддипломных исследований путем опроса высшего руководства и линейных руководителей.

Таблица 2.8 – Анализ и оценка организационного поведения в «Пульсар-ИК»

Параметр	Средняя балльная оценка			Итоговая оценка параметра
	Высокая	Средняя	Низкая	
<b>1. Взаимодействие работников</b>				
1.1. эффективность групповых (бригадных) работ	x	2,5	x	<b>2,4</b> = $(3,8 + 2,5 + 0,9) \div 3$
1.2. нестандартные (творческие) решения поставленных задач	x	x	0,9	
1.3. влияние неформальных лидеров на решение групповых (бригадных) задач	3,8	x	x	
<b>2. Приобщенность к организации</b>				
2.1. желание посещать корпоративные мероприятия со стороны работников	3,1	x	x	<b>1,6</b> = $(3,1 + 0,8 + 0,9) \div 3$
2.2. знание работниками истории компании, соблюдение корпоративной этики	x	x	0,8	
2.3. знание работниками изменений, желание участвовать в изменениях	x	x	0,9	
<b>3. Противодействие работников</b>				
3.1. регулярность конфликтов между самими работниками	4,1	x	x	<b>4,4</b> = $(4,1 + 4,5 + 4,7) \div 3$
3.2. регулярность конфликтов между работниками и руководством	4,5	x	x	
3.3. значимость неформальных лидеров в потенцировании конфликта	4,7	x	x	
<b>4. Отчужденность работников</b>				
4.1. работники не считают себя частью предприятия	x	2,7	x	<b>3,9</b> = $(4,3 + 4,6 + 2,7) \div 3$
4.2. определяющий момент деятельности - уровень оплаты труда	4,3	x	x	
4.3. моральная мотивация и процессы, протекающие на предприятии, работников не интересуют	4,6	x	x	

Представленный анализ и оценка организационного поведения показывает, что в ООО «Пульсар-ИК» модель организационного поведения может быть классифицирована как конфронтация работников. Исходя из чего, можно резюмировать, что организационные процессы в исследуемом торговом предприятии складываются стихийно, но не целенаправленно. При этом поведение работников очень сильно зависит от дезорганизующих факторов: мнения неформальных лидеров, уровня конфликтности (рис. 2.7).

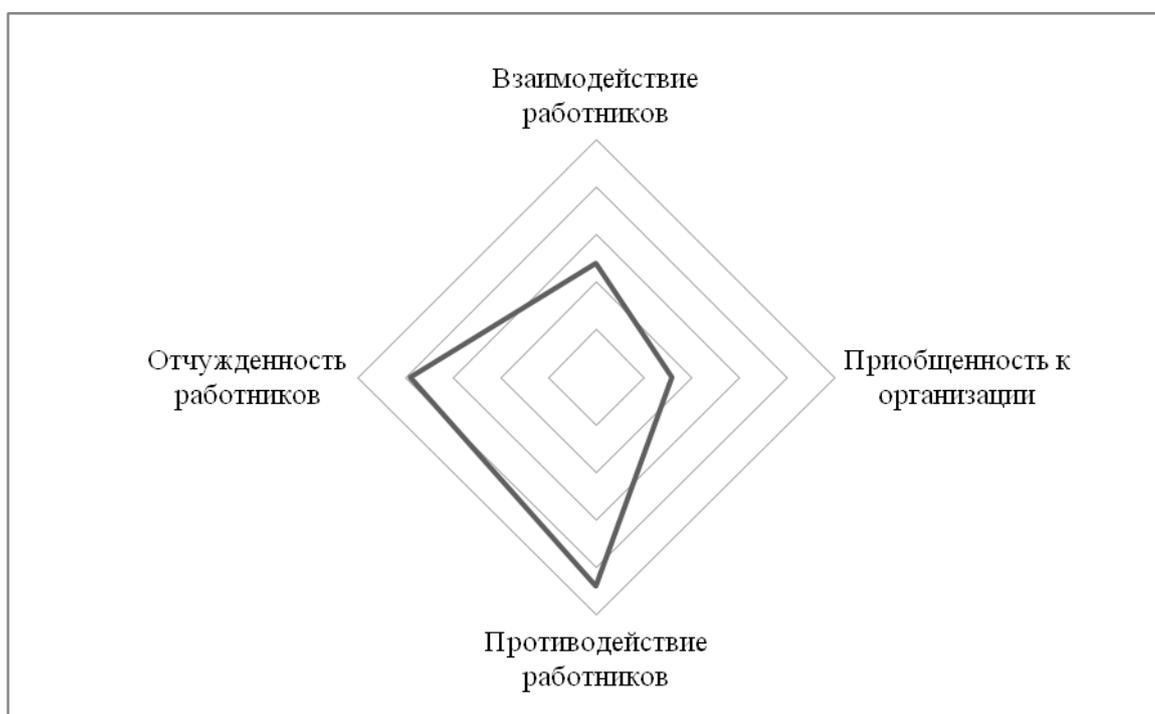


Рисунок 2.7 – Контур модели организационного поведения сотрудников «Пульсар-ИК»

Стоит отметить следующий момент: интерес работников к труду построен исключительно на экономической мотивации, моральная мотивация либо не используется, либо не интересна самим работникам. Соответственно организационное поведение работников деформируется и искажается в результате того, что возможно не вся мотивационная гамма учтена в системе поощрений и мотивации персонала. Дальнейшая деформация организационного поведения сотрудников ООО «Пульсар-ИК»

будет разрушать сложившийся организационный порядок.

А также потенцировать развитие различных кризисных ситуаций, кроме указанных выше причин деформации организационного поведения, одной из наиболее вероятных проблем может быть снижение трудовой дисциплины. Однако, прежде чем непосредственно перейти к оценке трудовой дисциплины, необходимо проанализировать удовлетворенность персонала действующей системой мотивации и условиями труда.

В начале 2021 года менеджером по персоналу исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» был проведен опрос среди всех категорий персонала (анкета в приложении А) с целью выявления потребностей. Анкета содержит 10 вопросов, каждый вопрос относится к одной из потребностей по Маслоу, вопросы 1 – 4 ориентированы на базовые потребности, вопросы 5 – 6 ориентированы на социальные потребности, вопросы 7 – 10 ориентированы на высшие потребности. Оценка потребностей персонала и оценка степени удовлетворенности персонала проходила на трех уровнях:

- уровень высшего руководства
- уровень среднего звена (менеджеры)
- основной и вспомогательный персонал (продавцы, рабочие, водители, охранники).

Были получены следующие данные. Уровень высшего руководства – данные сотрудники поставили максимально возможное (5 баллов) количество баллов на каждый поставленный вопрос. Следовательно, данная категория сотрудников полностью удовлетворена во всех своих потребностях, в изменении условий труда, а также системы мотивации и стимулирования на настоящем этапе деятельности не нуждается.

Уровень среднего звена (менеджеры) показал следующие результаты: физиологические потребности и потребности в безопасности удовлетворены практически полностью (вопросы 1-4 средняя балльная оценка 4,0). Удовлетворенность социальных потребностей оценивается в среднем на 3,0

балла.

Это свидетельствует о необходимости пересмотреть систему мотивации и стимулирования для данной категории сотрудников в сторону увеличения возможностей по социальной защите. Потребность в самоуважении и самоактуализации не удовлетворена – средняя оценка 2,0 балла. Т.е. данная категория сотрудников не видит потенциальной возможности роста в исследуемом торговом предприятии. Следовательно, необходимо предусмотреть возможности планирования деловой карьеры для данной категории сотрудников.

Обработка анкет основного и вспомогательного персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» (разнорабочие, водители, охранники, продавцы, кассиры) показала следующие результаты: физиологические потребности и потребности в безопасности (вопрос 1 – 4) имеют средний балл 3,0, т.е. не удовлетворены полностью. Социальные потребности (вопрос 5 – 6) имеют среднюю балльную оценку 2,0.

То есть эти потребности вообще не удовлетворены на данном уровне, следовательно, для данной категории сотрудников необходимо пересмотреть параметры материального стимулирования и параметры ввода в систему мотивации и стимулирования дополнительных социальных защитных мер, а также мер морального стимулирования. В части удовлетворения высших потребностей были получены ответы – «не интересует». Следовательно, данная категория сотрудников не планирует и не хочет продвигаться выше по социальной лестнице, делая осознанный выбор в пользу деятельности на операционном уровне.

Проведенный общий анонимный опрос персонала исследуемого торгового предприятия об удовлетворенности им условиями и оплатой труда, в том числе системой поощрительных и взыскательных мер, действующей в настоящее время в ООО «Пульсар-ИК» показал, что 70,5% или 31 сотрудник не удовлетворен указанными параметрами организации труда. Еще 4

сотрудника полностью удовлетворены условиями и оплатой труда. А 20,5% или 9 человек затруднились дать точный ответ (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Структура ответов сотрудников ООО «Пульсар-ИК» об удовлетворенности условиями и оплатой труда, в том числе системой поощрений и взысканий, в % к общей численности сотрудников

Далее необходимо собственно оценить качество трудовой дисциплины в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК». Оценка проводилась в период преддипломных исследований и включала выявление и анализ дисциплинарных проступков, которые были классифицированы по двум основным группам:

- дисциплинарные проступки, прямо поименованные в ТК РФ: прогул, появление на работе в состоянии алкогольного опьянения, хищение ТМЦ,
- дисциплинарные проступки, установленные локальными нормативными актами: нарушение техники безопасности труда, непроизводительные затраты рабочего времени (самостоятельное увеличение работниками времени труда и отдыха), нарушения в форме одежды (несоблюдение дресс-кода и униформы), нарушение

производственных заданий и планов.

Полученные в ходе преддипломных исследований данные о нарушениях трудовой дисциплины в исследуемом торговом предприятии представлены в приложении Б, графическая динамика представлена на рис. 2.9 и 2.10.

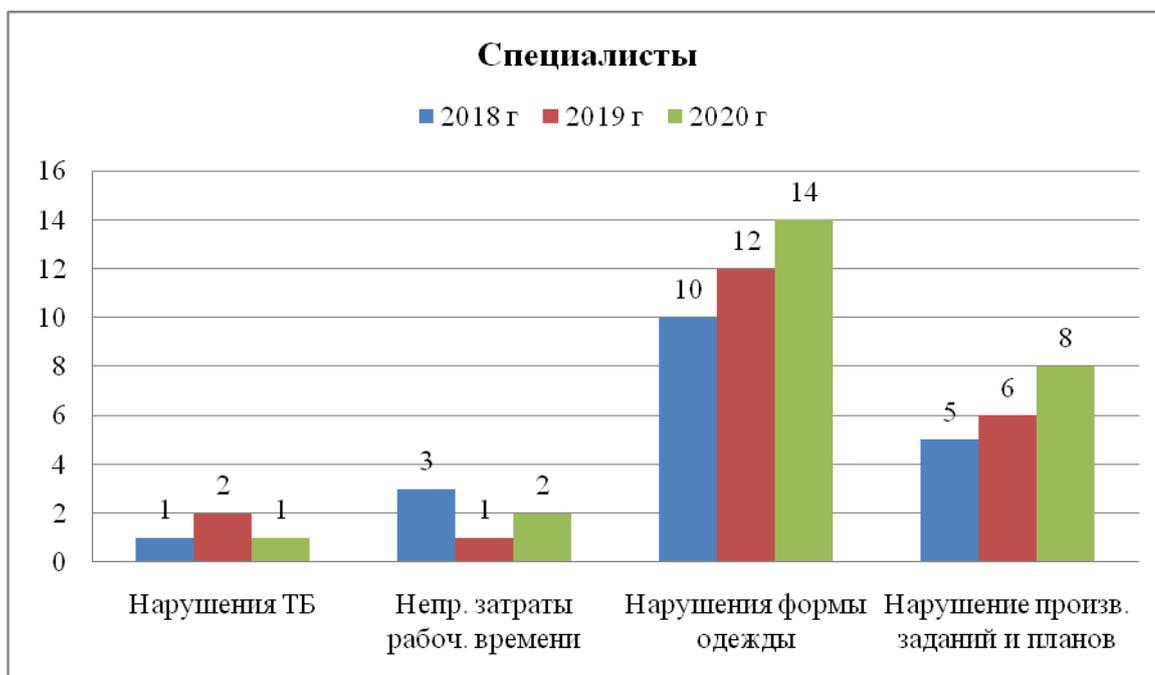


Рисунок 2.9 – Динамика дисциплинарных проступков, совершенных специалистами ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг., по количеству выявленных случаев

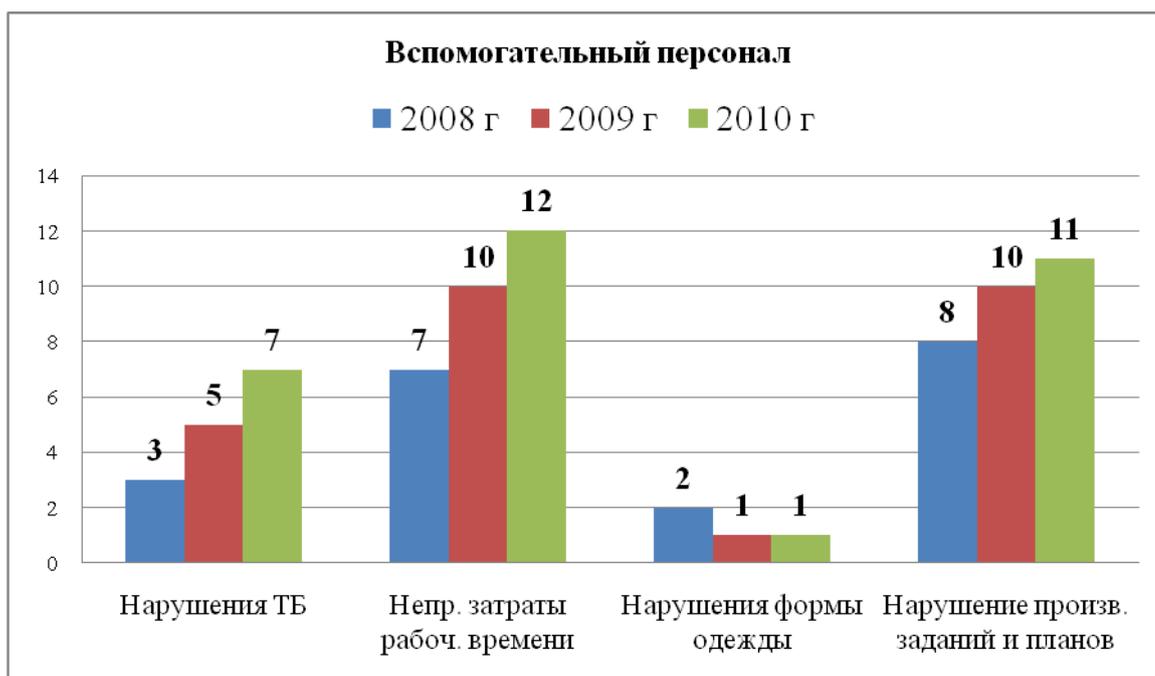


Рисунок 2.10 – Динамика дисциплинарных проступков, совершенных вспомогательным персоналом ООО «Пульсар-ИК» за 2008 – 2010 гг., по количеству выявленных случаев

Представленные в приложении Б данные и динамика проступков сотрудников ООО «Пульсар-ИК», отраженная на диаграммах, позволяют сделать следующие предварительные выводы.

Во-первых, по предприятию не наблюдается тяжелых дисциплинарных проступков, прямо поименованных в ТК РФ ни в одном отчетном периоде. Во-вторых, по административно-управленческому персоналу не было выявлено никаких нарушений трудовой дисциплины, что еще раз косвенно подтверждает высокий уровень удовлетворенности данной категории персонала своей трудовой деятельностью. В-третьих, совершенные иными категориями персонала дисциплинарные проступки, установленные в локальных нормативных актах, имеют постоянную тенденцию к росту показателей. Поэтому далее необходимо более подробно проанализировать полученные данные по динамике нарушений трудовой дисциплины (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ динамики дисциплинарных проступков, совершенных сотрудниками ООО «Пульсар-ИК» за 2008 – 2010 гг., по

количеству выявленных случаев

Дисциплинарные проступки	2018 г	2019 г	Изменения за период		2020 г	Изменения за период	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
Нарушения техники безопасности	4	7	3	75,0	8	1	14,3
Непроизводительные затраты рабочего времени	10	11	1	10,0	14	3	27,3
Нарушения формы одежды	12	13	1	8,3	15	2	15,4
Нарушение производственных заданий и планов	13	16	3	23,1	19	3	18,8
Итого	39	47	8	20,5	56	9	19,1

Итак, представленные данные показывают, что общее количество совершенных проступков в 2018 году составило 39 выявленных случаев, из них менее всего случаев было выявлено по нарушению техники безопасности. В среднем равное количество проступков (соответственно 10, 12 и 13) приходится на непроизводительные затраты рабочего времени, нарушения формы одежды, нарушения производственных планов и заданий.

В 2019 году суммарное количество дисциплинарных проступков увеличилось на 8 выявленных случаев или на 20,5% ( $47 \div 39 * 100 - 100\%$ ). При этом пик прироста показывают случаи нарушения техники безопасности, здесь наблюдается прирост на 3 случая или на 75% ( $7 \div 4 * 100 - 100\%$ ). На втором месте прирост проступков, связанных с нарушениями плановых заданий, количество проступков увеличилось на 3 выявленных случая, а темп прироста составил 23,1% ( $16 \div 13 * 100 - 100\%$ ). По иным видам нарушений наблюдается минимальный прирост количества выявленных случаев – по одному в аспекте непроизводительных затрат и нарушений формы одежды.

В 2020 году наблюдается увеличение случаев нарушения трудовой дисциплины примерно аналогичное 2009 году, суммарное количество проступков увеличилось на 19,1% ( $56 \div 47 * 100 - 100\%$ ). Локомотивы роста нарушений трудовой дисциплины: непроизводительные затраты рабочего

времени и несоблюдение установленной формы одежды, соответственно прирост в каждом из указанных видов наблюдается на 3 случая. Количество нарушений техники безопасности увеличилось 1 случай, а количество нарушений в форме одежды на 2 случая.

Стоит отметить, что нарушения в форме одежды наблюдаются только по группе должностей торгового персонала (кассиры и продавцы), нарушения правил техники безопасности труда, а также непроизводительных затрат рабочего времени наблюдается по группе вспомогательного персонала, а именно среди разнорабочих и водителей. Неисполнение плановых заданий наблюдается по группе менеджеров по работе с клиентами, которые регулярно не выполняют плановых заданий по объемам сбыта. Все указанные проступки в той или иной мере влияют на эффективность основной деятельности исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК», что выражается в снижении показателей прибыльности, которое было выявлено в рамках финансово-экономического анализа. Кроме этого нарушения трудовой дисциплины в большинстве случаев приводят к появлению прямых материальных потерь.

По данным кадрового учета и отчетности был проведен расчет и анализ динамики прямых материальных потерь от нарушений трудовой дисциплины в ООО «Пульсар-ИК», представленных в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчет и анализ прямых материальных потерь от нарушений трудовой дисциплины данным кадровой отчетностью ООО «Пульсар-ИК»

Потери от дисциплинарных проступков	2018 г	2019 г	Изменения за период		2020 г	Изменения за период	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
Нарушения техники безопасности	29,2	40,6	11,4	39,0	42,8	2,2	5,4
Непроизводительные затраты рабочего времени	889,3	991,7	102,4	11,5	1276,4	284,7	28,7
Нарушения формы одежды	0	0	0	0,0	0	0	0,0
Нарушение производственных заданий и планов	2192,4	2876,8	684,4	31,2	3354,9	478,1	16,6
Итого	3110,9	3909,1	798,2	25,7	4674,1	765	19,6

Согласно кадровой отчетности, сформированной менеджером по персоналу исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» в 2018 году, прямые потери от нарушений трудовой дисциплины составили 3110,9 тыс. руб.

Основная часть прямых материальных потерь, а это более 71% ( $2192,4 \div 3110,9 * 100\%$ ) приходится на потери, связанные с невыполнением планов и производственных заданий. Как мы уже говорили выше – субъектами данных нарушений являются менеджеры по работе с клиентами. Кроме этого, по категории вспомогательный персонал (водители и рабочие) регулярно наблюдаются непроизводительные затраты рабочего времени, которые в 2008 году привели к прямым материальным потерям в сумме 889,3 тыс. руб. Нарушения техники безопасности привели к потерям в минимальной сумме (29,2 тыс. руб.). Оценить потери от нарушений формы одежды не представляется возможным, т.к. данный вид дисциплинарных проступков не оказывает непосредственного влияния на основную деятельность предприятия.

В 2019 году прослеживается увеличение прямых материальных потерь на 798,2 тыс. руб. или на 25,7% ( $3110,9 \div 3090,1 * 100 - 100\%$ ), по-прежнему порядка 73,5% приходится на потери, связанные с нарушением производственных планов и заданий ( $2876,8 \div 3090,1 * 100\%$ ). При этом стоит отметить, что темпы прироста потерь от непроизводительных затрат рабочего времени составляют 11,5% ( $991,7 \div 889,3 * 100 - 100\%$ ), но от нарушений техники безопасности уже 39% ( $40,6 \div 29,2 * 100 - 100\%$ ). Прирост прямых материальных потерь, полученных исследуемым предприятием от нарушений трудовой дисциплины в 2019 году, указывает на то, что у персонала отсутствуют стимулы к надлежащему исполнению своих трудовых обязанностей.

В 2020 году темпы прироста прямых материальных потерь в общей

сумме были ниже, чем в 2019 году, однако их абсолютная сумма увеличилась на 765 тыс. руб. (4674,1 тыс. руб. – 3909,1 тыс. руб.). Сокращение общих темпов прироста прямых материальных потерь в 2020 году связано с сокращением потерь по основным составляющим. Так, в 2020 году:

- потери от нарушения техники безопасности увеличились всего на 2,2 тыс. руб. или на 5,4% ( $42,8 \div 40,6 * 100 - 100\%$ );
- потери от невыполнения плановых заданий увеличились на 478,1 тыс. руб. или на 16,6% ( $3354,9 \div 2876,8 * 100 - 100\%$ ).

Однако, стоит отметить, что имеется более значительный по сравнению с прошлыми отчетными периодами прирост потерь от непроизводительных затрат рабочего времени вспомогательным персоналом (разнорабочими). В 2020 году данные потери увеличились на 284,7 тыс. руб. или на 28,7% ( $1276,4 \div 991,7) * 100 - 100\%$ .

Итак, выше сказанное позволяет резюмировать, что регулярное нарушение трудовой дисциплины в исследуемом торговом предприятии, во-первых, приводит к появлению прямых материальных потерь в виде упущенной экономической выгоды, во-вторых, указывает на то, что меры взысканий (а это за каждый выявленный проступок – штраф) не действенны, поскольку отсутствует баланс между поощрениями и взысканиями.

Таким образом, очевидны следующие результаты анализа и оценки эффективности использования трудовых ресурсов в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК»:

- для административно-управленческого персонала созданы все условия для осуществления деятельности, соответственно нарушений трудовой дисциплины со стороны данных сотрудников не наблюдается, поэтому совершенствований по данной группе персонала не требуется;
- для менеджеров среднего звена, которые регулярно не выполняют плановые задания, требуется разработка дополнительных

поощрительных стимулирующих мер (с учетом данных полученных в ходе анализа удовлетворенности данной категории персонала здесь необходимо стимулирование карьерой как нематериальный фактор, стимулирование прогрессивным начислением/снижением премиальных выплат за выполнение плана);

- для разнорабочих, водителей, как операционного уровня деятельности необходимо разработать оптимальные методы начисления оплаты труда с повышающими и понижающими коэффициентами, соответственно повышающие коэффициенты используются при отсутствии фактов нарушения трудовой дисциплины и наоборот, также необходимо сформировать систему моральной мотивации к соблюдению трудовой дисциплины на основании личного признания.

На основании выше сказанного считаем, что для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Пульсар-ИК» необходимо совершенствовать действующую систему экономической мотивации и стимулирования персонала, которая должна включать не только прогрессивные инструменты расчета поощрений за индивидуальные или групповые достижения, но и регрессивные инструменты расчета взысканий. Кроме этого, необходимо совершенствовать и неэкономическую (моральную) мотивацию и стимулирование персонала, поскольку признание заслуг сотрудников есть прямой путь к укреплению трудовой дисциплины.

Указанные выше направления совершенствования поощрений и взысканий, как основного инструмента управления трудовой дисциплиной персонала ООО «Пульсар-ИК» будут являться основной концепцией проекта представленного в рамках главы 3.

## **Глава 3. Совершенствование использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Пульсар-ИК»**

### **3.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов предприятия**

Итак, анализ, проведенный в главе второй, показал, что систему поощрений и взысканий, действующую на данный момент в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК» необходимо совершенствовать практически для всех категорий сотрудников за исключением категории административно-управленческого персонала. Было установлено, что основные нарушения трудовой дисциплины связаны с:

1. невыполнением плановых заданий менеджерами по продажам,
2. непроизводительными затратами рабочего времени и нарушением техники безопасности вспомогательным персоналом,
3. несоблюдением установленной формы одежды продавцами и кассирами.

Для первых двух случаев нарушения трудовой дисциплины необходимо пересмотреть действующую систему материального стимулирования (экономической мотивации) и включить в нее поощрительно-взыскательные инструменты, основанные на прогрессивно-регрессивном расчете премиальных выплат. Кроме этого, для менеджеров по продажам необходимо разработать инструменты нематериального стимулирования к соблюдению трудовой дисциплины посредством мотивации карьерного роста, т.к. данная категория персонала имеет в этом настоятельную потребность. Инструменты нематериального стимулирования необходимо также использовать и для третьего случая нарушения трудовой дисциплины, который имеет место быть среди продавцов и кассиров, поскольку было установлено, что с одной стороны прямых материальных

потерь от несоблюдения формы одежды не наблюдается, поэтому использовать штрафы в данном случае не логично.

С другой стороны – соблюдение формы одежды есть формирование имиджа предприятия, поэтому в этом случае более действенными методами поощрений будет признание личных заслуг указанной категории сотрудников (т.е. поощрение неэкономическими методами). При этом материальные взыскания (штрафы) за несоблюдение формы одежды следует отметить, поскольку соблюдение униформы должно стать и элементом имиджа успешного работника.

Все вышесказанное позволяет сформировать сбалансированную систему поощрений к соблюдению трудовой дисциплины в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК», при этом такая система будет содержать и инструменты взысканий, что будет дополнительно стимулировать работников на надлежащее выполнение своих трудовых обязанностей. Аспект поощрительно-взыскательных инструментов, используемых для экономической (материальной) мотивации на соблюдение трудовой дисциплины, будет рассмотрен в данном разделе проекта, инструменты моральной мотивации будут изложены в следующем разделе проекта.

Итак, для текущего поощрения менеджеров необходимо использовать соотношение плановых и фактических показателей, которые были достигнуты каждым отдельным менеджером по итогам работы в течение одного месяца. Такой метод стимулирования может быть классифицирован как бонус-программа, когда кроме гарантированной оплаты менеджер получает надбавку к итоговой сумме заработной платы, если достигнутые результаты превышают плановые на определенный процент. В то же время, бонус-программа может служить и способом взыскания, если менеджер не достиг плановых показателей, процент и сумма депремирования может также варьироваться в зависимости от уровня отклонения фактических результатов

от плановых.

Расчеты оптимально проводить на основании следующей схемы:

- В том случае, если менеджер выполнил план на 100%, ему выплачивается бонус в размере 1% от выручки по плану;
- В том случае если менеджер перевыполнил план, устанавливается следующая система бонусных выплат: за каждые 10% перевыполнения плана доплачивается 1,5% бонуса от доходов, полученных сверх плана;
- В том случае, если менеджер не выполнил план, установлена следующая система депремирования (взысканий):
  - ✓ при выполнении плана не более чем на 70% устанавливается 25% депремирования;
  - ✓ при выполнении плана от 71% до 80% устанавливается 20% депремирования;
  - ✓ при выполнении плана от 81% до 95% устанавливается 15% депремирования;
  - ✓ при выполнении плана от 96% до 100% устанавливается 3% депремирования.

В таблице 3.1 представлена принципиальная схема поощрений и взысканий для менеджеров исследуемого торгового предприятия за текущие экономические результаты.

Таблица 3.1 – Принципиальная схема поощрений и взысканий, стимулирующих на выполнение плановых заданий среди менеджеров ООО «Пульсар-ИК»

ФИО	План реализации, руб.	Фактически сумма реализации, руб.	Выполнение плана в %	% бонуса / взыскания	Сумма выполнения / невыполнения плана, руб.	Сумма бонуса, руб.
Песков И.И.	152820	159860	105	1	7040	1528,2
Турбина О.В.	149870	159000	106	1	9130	1498,7
Завьялов В.Г.	132900	147370	111	1,5+1	14470	1546,1

				=2,5		
Антипова М.В.	158000	168000	106	1	10000	1580
Карпенко П.Р.	123430	117259	95	-5	6171,5	3517,8

Очевидно, что при данной системе начисления поощрений и взысканий у менеджеров повышается стимул к практически 100% выполнению плановых заданий.

Поскольку работники мотивированы на постоянное повышение фактических объемов реализации за счет того, недостижение планового результата облагается существенным взысканием. Второй существенный момент, который так же создает стимул к выполнению плановых заданий, заключается в том, что среди четырех менеджеров, которые выполнили план по итогам текущего месяца, лишь один менеджер перевыполнил план более чем на 110%, за что ему был начислен дополнительный бонус уже исходя из суммы превышения. Следовательно, такой подход при начислении бонусов создает здоровое соревновательное состояние между менеджерами, поскольку соревнуются не столько сами менеджеры, сколько их профессиональные умения и навыки.

Далее рассмотрим принципиальную схему материальных поощрений и взысканий для тех категорий персонала, чью деятельность невозможно оценить с точки зрения достигнутых финансовых результатов (вспомогательного персонала). Одной из таких принципиальных схем является разработка коэффициентов трудового участия. Коэффициент трудового участия (КТУ) – это обобщающая количественная оценка конкретного трудового вклада работника в общие результаты труда, принципиальная схема расчетов представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Принципиальная схема поощрений и взысканий, стимулирующих снижение непроизводительных затрат и нарушений техники безопасности среди вспомогательного персонала ООО «Пульсар-ИК»

№ п/п	Наименование критериев	Значение критериев, %
1	ПОВЫШАЮЩИЕ КТУ (за каждый случай или за каждый процент)	
2	Перевыполнение плановых заданий	
	до 5 процентов	10
	от 6 до 10 процентов	15
	от 11 до 15 процентов	20
3	Отсутствие брака и/или повторов и исправлений в работе	25
4	Сокращение сроков выполнения задания	15
5	Выполнение сложных операций или совмещение профессий, помощь в работе другим членам производственного участка. По оценке руководителя	25
1	ПОВЫШАЮЩИЕ КТУ (за каждый случай или за каждый процент)	
6	Экономия ресурсов	
	до 5 процентов	10
	от 6 до 10 процентов	15
	от 11 до 15 процентов	20
7	ПОНИЖАЮЩЕЕ КТУ (за каждый случай или за каждый процент)	
8	Невыполнение в установленный срок заданий, низкая интенсивность труда;	15
9	Брак в работе по вине рабочего, вызвавший переделки и дополнительные затраты труда;	15
10	Невыполнение в срок распоряжений руководства;	15
11	Нарушение правил эксплуатации материально-технической базы;	10
12	Нарушение правил техники безопасности, противопожарной безопасности и оборудования;	15
13	Несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;	10
14	Прогул, систематические опоздания, появление на работе в нетрезвом виде, отстранение от работы;	-100
15	Другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах работы подразделения.	10

Представленная в таблице 3.2 система показателей для расчета КТУ дает возможность стимулировать вспомогательный персонал на должное соблюдение трудовой дисциплины, поскольку имеются как повышающие КТУ, так и понижающие КТУ, включение которых позволяет создать стимулы для сокращения потерь рабочего времени, брака или несоблюдения техники безопасности. Система повышающих КТУ в полной мере соответствует возможным вариантам поощрений сотрудников, чей труд

нельзя измерить через прямой расчет финансовых показателей.

В системе показателей КТУ имеются как повышающие показатели, так и понижающие, соответственно выполнение плановых заданий при снижении непроизводительных затрат времени, экономии ресурсов, увеличивает уровень стимулирующих выплат.

В том случае, если персонал систематически не выполняет плановые задания, повышает непроизводительные затраты (за счет брака и/или исправлений в работе и т.д.) уровень оплаты труда снижается.

Рассчитаем заработную плату, а также возможные поощрения и взыскания на примере разнорабочих. Итак, базовый оклад одного рабочего составляет 13 тыс. руб. В связи с введенной системой поощрений и взысканий и разработке на базе этой системы показателей КТУ, пересчитаем сумму заработной платы рабочих. Учитывая, что плановые задания были выполнены разнорабочими на 100%: предоставляются премиальные выплаты в размере 25%. При этом:

- отсутствует брак в работе (повторные исправления, доработки) – вводится повышающий КТУ в размере 10%;
- имеются непроизводительные затраты рабочего времени (самовольное увеличение времени обеденного перерыва), вводится понижающий КТУ в размере 10%;
- имеются нарушения техники безопасности, вводится понижающий коэффициент в размере 15%.

Рассчитаем сумму КТУ и соответственно сумму премиальных и бонусных выплат.

$$\text{КТУ} = 25\% \text{ (за выполнение плана)} + (10\% \text{ за отсутствие брака}) - 10\% \text{ (за непроизводительные затраты рабочего времени)} - 15\% \text{ (за нарушение техники безопасности)} = 10\%$$

Итак, премия в расчете на одного рабочего составляет 10% от базового оклада или 1,3 тыс. руб. ( $13000 * 0,1$ ), таким образом, фактически общая

сумма заработной платы составляет сумму в размере 14,3 тыс. руб.

Таким образом, можно резюмировать, что полученные результаты дают возможность усовершенствовать управление трудовой дисциплиной в исследуемом торговом предприятии за счет введения сбалансированной системы поощрений и взысканий, зависящей от фактически достигнутых результатов труда, что позволит создать дополнительную мотивацию персонала на должное исполнение своих трудовых обязанностей.

Выше была представлена усовершенствованная и сбалансированная система поощрений и взысканий для сотрудников исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК».

Данная система встраивается в общую схему мотивации и стимулирования, принятую на предприятии, что позволяет более эффективно управлять трудовой дисциплиной. Однако, как уже было сказано выше, кроме материальных стимулов к соблюдению трудовой дисциплины необходимо использовать и инструменты морального мотивирования для менеджеров по продажам (через карьерный рост), для продавцов и кассиров – через личное и публичное признание заслуг.

В рамках анализа, проведенного в главе второй данной выпускной квалификационной работы, было выявлено, что у менеджеров не удовлетворяется потребность в развитии карьеры, в связи, с чем было предложено использовать стимулирование, основанное на оценке карьерного потенциала менеджеров. Оценка карьерного потенциала менеджеров должна проводиться один раз в год и является итоговым результирующим показателем, мотивирующим, в том числе на должное соблюдение трудовой дисциплины.

Для менеджеров предприятия такой вид моральной мотивации, направленный на планомерное качественное и должное исполнение своих трудовых обязанностей может быть представлен в виде оценки карьерного потенциала. Карьерный потенциал в данном случае является и инструментом

поощрения, поскольку полученные в ходе оценочных мероприятий данные будут служить основой для расчета годовых премиальных выплат. Кроме этого,

На основании данного вида оценки будут приниматься решения по личному и публичному признанию (вручение диплома «Лучший менеджер года», с вручением дипломов по различным категориям «За волю к победе»).

А также решения о зачислении менеджеров исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» в кадровый резерв и рекомендации по дальнейшему карьерному росту в рамках указанного предприятия. Первый этап заключается в создании принципиальной схемы (рис. 3.1). Основная цель проведения оценки – это личное и публичное признание, планирование кадрового резерва и планирование карьерного роста менеджеров на предприятии.



Рисунок 3.1 – Структурно-логическая схема управления карьерой

менеджеров в ООО «Пульсар-ИК» с целью повышения дисциплины труда

Представленная схема включает 5 основных этапов:

- I. На первом этапе проводится анализ документов персонала;
- II. После проведения анализа отбираются документы по каждому менеджеру, на этом же этапе проводится изучение достоверности информации, полученной в ходе отбора документов. В том случае, если достоверность информации не вызывает сомнений, переходят к следующему этапу;
- III. На третьем этапе собираются данные по каждому менеджеру в разрезе достигнутых результатов за период, формируется отчет о показателях деятельности менеджеров (плановые и фактические показатели объемов сбыта, количество клиентов, количество вновь привлеченных клиентов);
- IV. На четвертом этапе проводится интервью оцениваемого сотрудника, в процессе интервью оценивающие сотрудники получают информацию психологическом потенциале и личностном потенциале сотрудника (т.е. вопросы, которые задают в процессе интервью оценивающие сотрудники, могут быть как открытые, так и закрытые). Интервью помимо обычных вопросов, связанных с деятельностью сотрудника, должны включать вопросы, которые дают характеристики мировосприятия сотрудника.
- V. На пятом этапе проводится деловая игра – которая позволяет оценить менеджера разносторонне, получить дополнительные сведения о квалификационном потенциале, психологическом и личностном, кроме этого задача деловой игры – оценить компетенции, которые имеются у сотрудника и которые необходимо развивать для дальнейшего планирования карьеры.

Итогом является оценка карьерного потенциала сотрудника, которая

рассчитывается на основании следующей формулы и согласно матрице оценки представленной в приложении В:

$$КПР_i = \frac{КвП_i + Псп_i + ЛП_i}{n} \quad 3.1.$$

Где:

КвП<sub>i</sub> – квалификационный потенциал работника;

Псп<sub>i</sub> – психофизиологический потенциал работника;

ЛП<sub>i</sub> – личностный потенциал работника;

n – количество сотрудников, принимающих участие в оценке.

Коэффициенты значимости, которые представлены в матрице (приложение В), проставляются экспертами в зависимости от того, как в дальнейшем планируется использовать оцениваемого сотрудника, так например, при зачислении в кадровый резерв наиболее значимыми являются характеристики квалификационного потенциала, для продвижения по карьерной лестнице наиболее значимыми будут квалификационный и личностный потенциал.

По окончании проведения оценочных мероприятий все листы оценок анализируются экспертной комиссией, в состав которой обязательно входит руководство предприятия (3 человека), специалист по управлению персоналом (1 человек), и эксперт из смежных видов деятельности (1 человек).

Указанная экспертная комиссия должна осуществлять свою деятельность на постоянной основе, т.к. во-первых, нарабатывается практика оценивания, во-вторых, поскольку мотивация карьерой будет являться постоянным способом повышения трудовой дисциплины, возникает необходимость равнозначных оценок, следовательно, экспертная комиссия должна быть постоянной. В таблице 3.3 представлен итоговый отчет по проведенным оценочным мероприятиям.

Таблица 3.3 – Итоговый отчет об оценке карьерного потенциала

менеджеров ООО «Пульсар-ИК»

ФИО	Балл по параметру КвП	Балл по параметру ПсП	Балл по параметру ЛП	КПР
Песков И.И.	6,3	3,4	5,6	<b>3,06</b> = (6,3 + 3,4 + 5,6) ÷ 5
Турбина О.В.	3,3	3,4	3,2	<b>1,98</b> = (3,3 + 3,4 + 3,2) ÷ 5
Завьялов В.Г.	9,9	9,3	9,5	<b>5,74</b> = (9,9 + 9,3 + 9,5) ÷ 5
Антипова М.В.	8,9	8,7	8,9	<b>5,30</b> = (8,9 + 8,7 + 8,9) ÷ 5
Карпенко П.Р.	7,8	9,9	9,9	<b>5,52</b> = (7,8 + 9,9 + 9,9) ÷ 5

Как видно из представленного отчета в оценке приняло участие 5 менеджеров исследуемого торгового предприятия. Коэффициент значимости по каждому параметру был определен как равнозначный, т.е. 3 параметра с коэффициентом 1 поскольку такой вид оценки используется предприятием впервые. Максимально возможная оценка по каждому параметру составляет 10 баллов, тогда максимально возможная итоговая оценка составляет 6 баллов:

$$\text{Итоговая оценка КПР} = \frac{10 \text{ баллов} * 3 \text{ параметра}}{5 \text{ экспертов}} = 6 \text{ баллов}$$

Таким образом, становится очевидным, что трое менеджеров из оцениваемой группы набрали максимальное или близкое к максимальному количество баллов от 5,3 до 5,74. Менеджеры, набравшие от 5,3 до 5,74 баллов по карьерному потенциалу, представлены к продвижению по карьерной лестнице и внесены в кадровый резерв, кроме этого данные менеджеры награждены дипломами «Лучший менеджер» и представлены к однократному премированию по итогам года в размере 50% от размера оплаты труда на последнюю отчетную дату. Вручение диплома и указа о премировании производится на общем собрании персонала, посвященном подведению итогов года.

Менеджер, набравший 3,06 балла, также внесен в кадровый резерв с условием дополнительного обучения, данный менеджер также представлен к

премированию в размере 20% от размера оплаты труда на последнюю отчетную дату. Кроме этого данный менеджер награжден дипломом «За волю к победе». Вручение диплома и указа о премировании производится на общем собрании персонала, посвященному подведению итогов года. Менеджер, набравший менее 2 баллов, переведен на более низкую должность (продавец), т.к. его карьерный потенциал не соответствует занимаемой должности.

Кроме этого, с учетом того, что в рамках главы второй были выявлены случаи нарушения установленной формы одежды среди продавцов и кассиров, необходимо использовать дополнительную моральную мотивацию к соблюдению установленного регламента внешнего вида сотрудника.

Рассмотрим основные направления моральной мотивации для продавцов и кассиров. Во-первых, непосредственные руководители указанной категории персонала должны использовать следующие методы моральной мотивации, руководитель может воздействовать на рабочего путем:

- личного примера;
- индивидуальной и публичной похвалы;
- содействия в трудных и сложных ситуациях;
- поддержки при временных неудачах;
- конфиденциального обсуждения с сотрудником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей и отслеживанием их исполнения.

Публичное наказание через приказ и наложение материального взыскания целесообразно только при систематическом нарушении установленного корпоративного регламента на форму одежды. Во-вторых, инструментами моральной мотивации для продавцов и кассиров исследуемого торгового предприятия являются:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами на общем собрании коллектива предприятия, посвященному подведению итогов года;
- ценными подарками по итогам конкурса на звание «Лучший по профессии», кроме этого особо отличившиеся сотрудники также должны быть представлены к премированию по итогам года, это тоже будет являться дополнительным экономическим подкреплением мотивации и поощрять рассматриваемую категорию персонала на неуклонное и полное соблюдение трудовой дисциплины.

Такой подход позволяет создать элемент престижа в выполняемой работе, которая невозможна без ношения установленной формы одежды, следовательно, у продавцов и кассиров создается устойчивая ассоциативная связь между качественным и надлежащим выполнением своих обязанностей и признанием заслуг данных сотрудников со стороны предприятия.

Итак, представленные выше мероприятия совершенствования моральной и материальной мотивации имеют своей целью создание дополнительных стимулов к повышению трудовой дисциплины и полному безоговорочному выполнению трудовых обязанностей, в тоже время создание системы поощрений, взысканий, мотивации и стимулирования персонала должно принести ощутимый эффект, поэтому далее будет дана социально-экономическая оценка проекта.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложений**

Оценивание потенциальной эффективности предложенных проектных решений необходимо начать с анализа социального эффекта. Выше в главе второй было проведено исследование, которое показало, что основная часть сотрудников предприятия ООО «Пульсар-ИК» не удовлетворена условиями и действующей системой оплаты труда, что выразилось в организационном

поведении, которое можно было охарактеризовать как конфронтация. После обсуждения с персоналом предложений по совершенствованию системы материальных поощрений и взысканий, которая встраивается в действующую систему экономического стимулирования, а также системы моральных поощрений, которая встраивается в действующую систему неэкономического стимулирования, был проведен анонимный опрос сотрудников.

В частности им было задано два вопроса, первый касался их субъективной оценки совершенствования управления трудовой дисциплиной через систему выше предложенных мер, второй вопрос касался их субъективной оценки уровня удовлетворенности новыми условиями организации и оплаты труда, структура и динамика ответов представлена на рис. 3.2.

Очевидно, что по сравнению с прошлыми полученными данными, удовлетворенность персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» организацией, оплатой труда и управлением трудовой дисциплиной возрастает.



Рисунок 3.2 – Структура ответов сотрудников ООО «Пульсар-ИК» об

удовлетворенности организацией, оплатой труда и управлении трудовой дисциплиной, в % к общей численности сотрудников

Если по итогам предыдущего анализа порядка 70% или 33 сотрудника не были удовлетворены рассматриваемыми параметрами управления персоналом, то по итогам предложенных проектных решений численность таких сотрудников снижается. По параметру управления трудовой дисциплиной возрастает численность удовлетворённых сотрудников на 15 человек (ранее их было всего 4), а по параметру управления организацией и оплатой труда численность удовлетворенных сотрудников возрастает на 17 человек. Таким образом, повышение социальной эффективности, выраженной через удовлетворенность персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК», можно считать обоснованной, поскольку проектные решения позволили:

- сократить уровень неудовлетворенности управления трудовой дисциплиной на 20,5% (70,5% - 50%);
- сократить уровень неудовлетворенности организацией и оплатой труда на 36,4% (70,5% - 34,1%).

Обосновав социальную эффективность предложенных проектных решений по совершенствованию управления трудовой дисциплиной, далее необходимо рассчитать экономическую эффективность. Расчет экономической эффективности необходимо проводить в следующих направлениях:

- анализ показателей доходности и прибыльности, как результирующих параметров управления социально-экономической системой, коей является и исследуемое предприятие;
- анализ показателей рентабельности как результирующих показателей эффективности управляющей подсистемы исследуемого предприятия.

Анализ проектных финансовых результатов ООО «Пульсар-ИК» в

сравнении с предыдущими показателями представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ проектируемых финансовых результатов ООО «Пульсар-ИК», тыс. руб.

Показатель	2020 год	в проекте	Изменения	
			(+,-)	в %
Выручка-нетто (без НДС)	51002	54356,9	3354,9	6,6
Себестоимость товаров, работ, услуг	44242	42922,8	-1319,2	-3,0
Валовая прибыль	6760	11434,1	4674,1	69,1
Коммерческие расходы	6293	6293,0	0,0	0,0
Прибыль от продаж	467	5141,1	4674,1	1000,9
Прибыль до налогообложения	467	5141,1	4674,1	1000,9
Налог на прибыль	70	771,2	701,1	1000,9
Чистая прибыль	397	4369,9	3973,0	1000,9

Отметим, что те показатели, на которые проектные решения не оказывают непосредственного влияния, принимаются равными показателям 2020 года. Рассчитаем полученные в табл. 3.4 значения.

Выручка от продаж увеличивается на 6,6% за счет того, что менеджеры по продажам мотивированы на достижение практически 100%, значит материальные потери от невыполнения плановых заданий в размере 3354,9 тыс. руб. в проекте будет дополнительным доходом.

Себестоимость снизится на 3% за счет того, что вспомогательный персонал теперь заинтересован в том, чтобы непроизводительные затраты рабочего времени сокращались, а фактов несоблюдения техники безопасности не наблюдалось. Тогда:

$$\begin{aligned} & \text{– проектная выручка} = 51002 + 3354,9 = 54356,9 \text{ тыс. руб. или плюс } 6,6\% \\ & \quad = 54356,9 \div 51002 * 100 - 100\%; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{– проектная себестоимость} = 44242 - 42,8 - 1276,4 = 42922,8 \text{ тыс. руб.} \\ & \quad \text{или минус } 3,0\% = 42922,8 \div 44242 * 100 - 100\%. \end{aligned}$$

В результате валовая прибыль, как разница между выручкой и себестоимостью, увеличивается до 11434,1 тыс. руб. (54356,9 – 42922,8) или на 69,1%. При прочих равных условиях сохранения коммерческих расходов

на уровне 2020 года, прибыль от продаж, как разница между валовой прибылью и коммерческими расходами, возрастает более чем в 10 раз.

Планируется, что в проекте сумма прибыли от продаж составит 5141,1 тыс. руб. (11434,1 – 6293,0). Аналогичной будет и сумма прибыли до налогообложения. Налог на прибыль составит 15% как и в прошлом отчетном периоде, тогда сумма налога будет 771,2 тыс. руб. (5141,1 \* 0,15). В результате чистая прибыль, как разница между прибылью до налогообложения и налогом на прибыль, также увеличится практически в 10 раз и составит 4369,9 тыс. руб. (5141,1 – 771,2).

Очевидно, что совершенствование трудовой дисциплины позволяет увеличить эффективность деятельности исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК», а также повысить его доходность, что, несомненно, отразится и на показателях рентабельности. Проектируемое увеличение показателей рентабельности дано в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ проектируемых показателей рентабельности ООО «Пульсар-ИК»

Показатель	2020 год	в проекте	Изменение (+,-)
Рентабельность продаж	0,92	9,5	8,5
Затратоотдача	0,92	10,4	9,5
Рентабельность чистая	0,78	8,0	7,3

Рассчитаем проектируемые показатели рентабельности исследуемого торгового предприятия:

- рентабельность продаж,  $R_1 = 5141 \div 54356,9 * 100 = 9,5\%$
- затратоотдача,  $R_2 = 5141,1 \div (42922,8 + 6293) * 100 = 10,4\%$
- рентабельность чистая,  $R_3 = 4369,9 \div 54356,9 * 100 = 8\%$

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что предложенные проектные решения, несомненно, результативны, поскольку возрастают не только доходность и прибыльность исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК», но и также увеличивается общая

эффективность деятельности, что в дальнейшем будет означать опережающее развитие предприятия за счет собственных средств и возможностей.

Таким образом, мы в достаточной степени обосновали социальную и экономическую эффективность предложенных проектных решений, следовательно, таковые решения должны быть реализованы в рамках исследованного торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» в ближайшей перспективе.

## Заключение

По итогам изложения данной выпускной квалификационной работы необходимо обобщить и структурировать выводы, полученные в ходе проведенного исследования.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми, поведение последних в свою очередь не всегда отличается последовательностью в соблюдении установленных на предприятии или в организации норм, правил, регламентов. Поэтому вопросы управления эффективностью использования трудовых ресурсов выходят на первый план.

В главе второй было исследовано использование трудовых ресурсов на примере ООО «Пульсар-ИК», которое осуществляет свою деятельность на рынке розничной торговли (одежда и аксессуары). Данное предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с действующей нормативно-законодательной базой, общая численность персонала на момент анализа составляет 44 человека. Стоит отметить, что начиная с 2018 года, структура персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» остается неизменной, поэтому постоянство кадрового состава составляет 95%, текучесть кадров соответственно составляет всего 5%.

Однако, стоит отметить, что ООО «Пульсар-ИК» не обеспечено персоналом в должной мере. Расчет показывает, что в 2018 – 2019 гг. необеспеченность персоналом исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» составляла 13%, в 2020 году ситуация несколько выровнялась за счет приема двух сотрудников в категорию «специалисты», в результате общая необеспеченность кадрами составила 8,3%.

Анализ основных технико-экономических показателей позволяет констатировать, что исследуемое торговое предприятие ООО «Пульсар-ИК»

наращивает доходность своей деятельности (соответственно на 13,2% и 13% в 2019 и в 2020 году). Однако это происходит за счет влияния внешних факторов и эффективности сбытовой и торговой политики, персонал в повышении доходности заинтересован в меньшей степени, поскольку темпы прироста производительности труда ниже темпов прироста выручки. По итогам 2010 года темпы прироста производительности труда составили всего 2,8%.

Анализ финансовых результатов показал, что темпы прироста затрат на себестоимость в 2018 – 2019 гг. опережали темпы прироста выручки, в результате чего рентабельность деятельности критически низкая (рентабельность продаж 0,38 и 0,57%, рентабельность чистая 0,33 и 0,49%). В 2020 году предприятием был предпринят ряд шагов по оптимизации финансового управления, в результате чего показатели рентабельности увеличились в среднем на 0,5%.

Однако шаги по нормализации финансового управления и оптимизации затрат недостаточны, поскольку не потенцируют достаточного прироста прибыльности. С другой стороны – одной из возможных причин такой ситуации может быть неэффективное управление трудовой дисциплиной.

Стоит отметить, что заявленные принципы управления трудовой дисциплиной в ООО «Пульсар-ИК», во-первых, соответствуют действующим законодательным нормам, во-вторых, направлены на повышение качества трудового поведения. При этом модель организационного поведения сотрудников можно расценивать как конфронтацию и противодействие. В том числе, и потому что уровень удовлетворенности персонала организацией и оплатой труда достаточно низкий (всего порядка 20,5% сотрудников удовлетворены своей работой).

Более детальное изучение трудовой дисциплины показало, что по предприятию не наблюдается тяжелых дисциплинарных проступков, прямо поименованных в ТК РФ ни в одном отчетном периоде. Во-вторых, по

административно-управленческому персоналу не было выявлено никаких нарушений трудовой дисциплины, что еще раз косвенно подтверждает высокий уровень удовлетворенности данной категории персонала своей трудовой деятельностью. В-третьих, совершенные иными категориями персонала дисциплинарные проступки, установленные в локальных нормативных актах, имеют постоянную тенденцию к росту показателей. Имеются и прямые материальные потери от несоблюдения трудовой дисциплины, которые в 2018 – 2019 году составили 3110,9 тыс. руб. и 3909,1 тыс. руб. соответственно, в 2020 году 4674,1 тыс. руб. Было установлено, что основные нарушения трудовой дисциплины связаны с:

1. невыполнением плановых заданий менеджерами по продажам,
2. непроизводительными затратами рабочего времени и нарушением техники безопасности вспомогательным персоналом,
3. несоблюдением установленной формы одежды продавцами и кассирами.

Таким образом, очевидны следующие результаты анализа и оценки управления трудовой дисциплиной в исследуемом торговом предприятии ООО «Пульсар-ИК»:

- для административно-управленческого персонала созданы все условия для осуществления деятельности, соответственно нарушений трудовой дисциплины со стороны данных сотрудников не наблюдается, поэтому совершенствований по данной группе персонала не требуется;
- для менеджеров среднего звена, которые регулярно не выполняют плановые задания, требуется разработка дополнительных поощрительных стимулирующих мер (с учетом данных полученных в ходе анализа удовлетворенности данной категории персонала здесь необходимо стимулирование карьерой как нематериальный фактор, стимулирование прогрессивным начислением/снижением

премиальных выплат за выполнение плана);

- для разнорабочих, водителей, как операционного уровня деятельности необходимо разработать оптимальные методы начисления оплаты труда с повышающими и понижающими коэффициентами, соответственно повышающие коэффициенты используются при отсутствии фактов нарушения трудовой дисциплины и наоборот, также необходимо сформировать систему моральной мотивации к соблюдению трудовой дисциплины на основании личного признания, которая будет распространяться также на продавцов и кассиров.

На основании выше сказанного считаем, что для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Пульсар-ИК» необходимо совершенствовать действующую систему экономической мотивации и стимулирования персонала, которая должна включать не только прогрессивные инструменты расчета поощрений за индивидуальные или групповые достижения, но и регрессивные инструменты расчета взысканий. Кроме этого, необходимо совершенствовать и неэкономическую (моральную) мотивацию и стимулирование персонала, поскольку признание заслуг сотрудников есть прямой путь к укреплению трудовой дисциплины. Указанные выше мероприятия представлены в главе третьей данной выпускной квалификационной работы:

- во-первых, созданы принципиальные прогрессивно-регрессивные схемы начисления премий для менеджеров по продажам;
- во-вторых, разработана схема коэффициентов трудового участия, на основании которых начисляется оплата труда вспомогательному персоналу;
- в-третьих, представлена поэтапная схема управления деловой карьерой для менеджеров по продажам и принципы морального стимулирования для продавцов и кассиров.

Представленные мероприятия совершенствования моральной и материальной мотивации имеют своей целью создание дополнительных

стимулов к повышению трудовой дисциплины и полному безоговорочному выполнению трудовых обязанностей, в тоже время создание системы поощрений, взысканий, мотивации и стимулирования персонала должно принести ощутимый эффект, поэтому далее было дано обоснование социальной и экономической эффективности проектных решений. Повышение социальной эффективности, выраженной через удовлетворенность персонала исследуемого торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК», можно считать обоснованной, поскольку проектные решения позволили:

- сократить уровень неудовлетворенности использованием трудовых ресурсов на 20,5%;
- сократить уровень неудовлетворенности организацией и оплатой труда на 36,4%.

Расчет экономической эффективности необходимо проводился в следующих направлениях:

- анализ показателей доходности и прибыльности, как результирующих параметров управления социально-экономической системой, коей является и исследуемое предприятие;
- анализ показателей рентабельности как результирующих показателей эффективности управляющей подсистемы исследуемого предприятия.

Анализ показателей доходности позволяет заключить, что за счет предложенных проектных решений выручка предприятия увеличивается на 6,6%, а прибыль от продаж и чистая прибыль более чем в 10 раз. При этом показатели рентабельности увеличиваются в среднем на 8 – 9%. Таким образом, мы в достаточной степени обосновали социальную и экономическую эффективность предложенных проектных решений, следовательно, таковые решения должны быть реализованы в рамках исследованного торгового предприятия ООО «Пульсар-ИК» в ближайшей перспективе.

## Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (в четырех частях). – М., Ось-89, 2011. – 1094 с.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – М.: Эксмо – Гарант, 2011. – 256 с.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом / Московская финансово-промышленная академия. - М., 2017. – 320 с.
4. Артамонова М. В. Василюк Т. Н. Колосова Р. П. Луданик М. В. Экономика персонала. – М.: Экономист, 2019. – 896 с.
5. Аширов Д. А. Управление персоналом. – М.: Вэлби, 2018. – 198 с.
6. Арутюнов В.В. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону, 2019. – 448с.
7. Брэдик У. Менеджмент в компании. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 344 с.
8. Брюхова А.И. Управление кадрами в различных сферах // Менеджмент в России и за рубежом. - № 1 (01) – 2019. – С. 23 – 37
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: Вэлби, 2019. – 576 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2018. – 365 с.
11. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2019. – 541 с.
12. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2018. – 247с.
13. Гальперин В. М., Игнатъев С. М., Моргунов В. И. Микроэкономика в трех томах, том I. М: ГУ ВШЭ, 2017. – с. 311
14. Дафт Р. Менеджмент. МВА – классика, изд. 7-е. – М.: Эксмо, 2020. – 863 с.
15. Демин Ю.М. Аттестация персонала. – СПб: Питер, 2019. – 176 с.
16. Дементьева А. Г. Соколова М. И. Управление персоналом. – М.:

Магистр, 2018. – 246 с.

17. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2019. – 365 с.

18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 304 с.

19. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: Экзамен, 2020. – 543 с.

20. Кибанов А. Я., Коновалов В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом. – М.: Кнорус, 2020. – 418 с.

21. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях, изд. 3-е. - М.: Вершина, 2019. – 702с.

22. Ключков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2019. – 209 с.

23. Логинов В.Н. Информационные технологии управления. – М.: Кнорус, 2019. – 311 с.

24. Лукаш Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы. – М.: Финпресс, 2017. – 235 с.

25. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. – СПб: Речь, 2018. – 304с.

26. Мерманн Г.Ц. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – СПб: Речь, 2019. – 160 с.

27. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом в современных условиях. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2019. – 384 с.

28. Саакян А. К., Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В. Управление персоналом в организации. Кадровая политика. Мотивация. Структура. – СПб: Питер, 2017. – 610 с.

29. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров, изд. 2-е. М.: Эксмо, 2020. – 354 с.

30. Семенихин В. В. Персонал: практическое руководство для руководителя, кадровика, бухгалтера. – М.: Эксмо, 2018. – 446 с.
31. Смирнова Н. Б. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. – М.: Бератор, 2018. – 189 с.
32. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: Наука, 2018. – 212 с.
33. Управление персоналом / Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2018. – 352 с.
34. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2018. – 432 с.
35. Управление персоналом компании / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 296 с.
36. Управление персоналом. Harvard Business Review. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2018. – 720 с.
37. Шекшня С.В. Управление персоналом современной компании. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2019. – 384 с.
38. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Гроссмедиа, 2019. – 401 с.
39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 398 с.
40. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2018. – 320 с.

## Приложения

### Приложение А. Анкета опроса персонала

<b>Возраст</b>					
<b>Пол</b>					
<b>Занимаемая должность</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>Оценка</b>				
	1	2	3	4	5
1. Насколько Вы удовлетворены оплатой труда?					
2. Условия работы и физические условия оцениваете как...					
3. Насколько удовлетворительной считаете систему социальной защиты					
4. По сравнению с другими компаниями, наш социальный пакет ...					
5. Насколько удовлетворительной считаете систему дополнительных льгот и поощрений (бенефиты)					
6. Уровень заботы и внимания к работникам					
7. Уровень признания деловых качеств работников					
8. Уровень свободы в реализации деятельности					
9. Возможности карьерного роста					
10. Возможности реализации творческого потенциала					

Критерии оценки ответов:

1 = Неудовлетворительно, плохо;

2 = Нормально;

3 = Удовлетворительно;

4 = Хорошо;

5 = Отлично.



**Приложение Б. Динамика выявленных нарушений трудовой дисциплины в ООО «Пульсар-ИК» за 2018 – 2020 гг.**

Совершенные дисциплинарные проступки	АУ П	Специалист ы	Вспомогательны й персонал	Итого по нарушениям за 2018 год
<i>Установленные ТК РФ, всего в том числе</i>	0	0	0	0
Прогулы и опоздания	0	0	0	0
Появление на работе в алкогольном опьянении	0	0	0	0
Хищение ТМЦ	0	0	0	0
<i>Установленные локальными нормативными актами, всего в том числе:</i>	1	19	20	40
Нарушения техники безопасности	0	1	3	4
Непроизводительные затраты рабочего времени	1	3	7	11
Нарушения формы одежды	0	10	2	12
Нарушение производственных заданий и планов	0	5	8	13
Итого по категориям персонала	1	19	21	40

Совершенные дисциплинарные проступки	АУ П	Специалист ы	Вспомогательны й персонал	Итого по нарушениям за 2019 год
<i>Установленные ТК РФ, всего в том числе</i>	0	0	0	0
Прогулы и опоздания	0	0	0	0
Появление на работе в алкогольном опьянении	0	0	0	0
Хищение ТМЦ	0	0	0	0
<i>Установленные локальными нормативными актами, всего в том числе:</i>	0	21	26	47
Нарушения техники безопасности	0	2	5	7
Непроизводительные затраты рабочего времени	0	1	10	11
Нарушения формы одежды	0	12	1	13
Нарушение производственных заданий и планов	0	6	10	16
Итого по категориям персонала	0	21	26	47

Совершенные дисциплинарные проступки	АУ П	Специалист ы	Вспомогательны й персонал	Итого по нарушениям за 2020 год

<i>Установленные ТК РФ, всего в том числе</i>	0	0	0	0
Прогулы и опоздания	0	0	0	0
Появление на работе в алкогольном опьянении	0	0	0	0
Хищение ТМЦ	0	0	0	0
<i>Установленные локальными нормативными актами, всего в том числе:</i>	0	25	31	56
Нарушения техники безопасности	0	1	7	8
Непроизводительные затраты рабочего времени	0	2	12	14
Нарушения формы одежды	0	14	1	15
Нарушение производственных заданий и планов	0	8	11	19
Итого по категориям персонала	0	25	31	56

## Приложение В. Матрица для оценки карьерного потенциала менеджеров

Параметр (группа характеристи к)	Качество, характеристика	Источник данных	Бальная оценка				Коэфф ициент значим ости	Итоговый балл
КвП	Уровень образования	Документы, анкета						
	Стаж работы	Документы						
	Трудовая мобильность	Документы, тесты						
	Трудовая активность	Документы, наблюдение						
	Функциональное место в коллективе	Наблюдение, интервью, тесты						
	Результаты труда	Документы						
	Средний балл по параметру:							
ПсП	Основные физиологические данные	Документы, интервью						
	Сопутствующие физиологические данные	Наблюдение, интервью						
	Психические особенности	Тесты						
	Харизматические качества	Наблюдение, интервью,						
	Средний балл по параметру:							
ЛП	Взгляд на мир, моральные качества	Интервью, тесты						
	Адекватность «Я-образа»	Интервью, анкетирование, тесты						
	Иерархия потребностей, амбиции и устремления	Анкетирование, тесты, интервью						
	Творческий потенциал	Документы, тесты						
	Коммуникативные качества	Наблюдение, интервью						
	Интересы	Анкетирование						
	Средний балл по параметру:							

