



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

На тему Совершенствование организации труда персонала на малом предприятии

Исполнитель Ро Ксения Юрьевна

Руководитель доцент кафедры ЭППиУС, кандидат экономических наук,  
доцент Бикезина Татьяна Васильевна

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Курочкина Анна Александровна

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Санкт – Петербург  
2020

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты организации труда персонала на малом предприятии	6
1.1 Сущность и задачи организации труда на малом предприятии.....	6
1.2 Показатели эффективности организации труда.....	15
1.3 Направления совершенствования организации труда .....	20
2 Анализ организации труда персонала на примере малого предприятия «ИП Назимов» .....	29
2.1 Организационная характеристика деятельности «ИП Назимов» .....	29
2.2 Экономический анализ «ИП Назимов» .....	33
2.3 Анализ организации труда персонала «ИП Назимов» .....	44
3 Совершенствование организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов» .....	52
3.1 Рекомендации по совершенствованию организации труда.....	52
3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий.....	63
Заключение .....	68
Список литературы .....	72
Приложение А .....	78
Приложение Б.....	79

## **Введение**

Актуальность темы исследования. Экономическое состояние любой организации формируется тесным взаимодействием нескольких факторов, а именно: степенью техники и технологии; степенью оснащенности материальными ресурсами; степенью квалификации сотрудников предприятия; уровнем организации труда. Важнейшим из перечисленных факторов для эффективной деятельности предприятия является организация труда.

В современных экономических условиях нарастающей конкуренции большую роль играет результативность труда, которая достигается грамотным использованием трудовых ресурсов и рациональной организацией деятельности трудовых ресурсов. Предметом изучения науки и каждодневной практической деятельности специалистов организаций всегда выступали трудности правильной организации труда сотрудников. Благодаря теоретическим знаниям и навыкам практики в сфере организации труда персонала менеджер по персоналу является квалифицированным профессионалом своей деятельности.

С помощью правильной и рациональной организации труда персонала можно увеличить производительность работы, что в свою очередь способствует увеличению экономических показателей деятельности организации и минимизации издержек производства. Благополучие жизнедеятельности сотрудников во время работы напрямую связано с рациональной организацией труда, так как способствует формированию благоприятных условий труда, оказывающие большое влияние на увеличение его производительности. Также, она способствует рациональному взаимодействию техники и работников, повышает эффективность использования живого труда, гарантирует сохранение здоровья сотрудников и рост удовлетворенности трудом благодаря изменениям его содержания.

Степень разработанности проблемы. Усовершенствование организации труда заключается в анализе показателей эффективности организации труда

предприятия. Для того, чтобы определить общий уровень организации труда, нужно рассчитать систему комплексных показателей, таких как уровень разделения труда, уровень занятости рабочих, уровень использования рабочих по квалификации, степень организации рабочих мест, нормирование труда, совокупный потенциальный фонд рабочего времени и другие. Смысл анализа организации труда состоит в изучении уже имеющейся системы организации труда на предприятии во всех ее элементах, как сильно влияет состояние организации труда на экономические и социальные показатели предприятия. Основной задачей анализа организации труда является получение независимой научно-обоснованной информации о состоянии организации труда и установление всех возможных путей роста общего организационного уровня предприятия, которые основываются на организационных нововведениях.

Теоретико-методологическую основу исследования по совершенствованию организации труда составили работы ученых: В.Б. Бычина, В.Ф. Володько, Б.М. Генкина, А.А. Гершанюка, Д.В. Зайцева, В.П. Пашуто, В.С. Райгородской, Т.А. Рябчиковой, С.М. Юсуповой В.Г. Будяшкина, М.В. Костиной, М.Г. и др.

Объект исследования – малое предприятие «ИП Назимов».

Предмет исследования – организация труда персонала на предприятии «ИП Назимов».

Цель данной работы – на основании проделанного анализа организации труда малого предприятия, разработать мероприятия по совершенствованию организации труда для «ИП Назимов».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты организации труда персонала;
2. проанализировать экономическое состояние предприятия «ИП Назимов»;
3. провести анализ показателей эффективности организации труда на предприятии «ИП Назимов»;

4. разработать мероприятия по совершенствованию организации труда на предприятии «ИП Назимов» и рассчитать экономическую эффективность от данных мероприятий.

Информационная база: для написания данной выпускной квалифицированной работы были использованы документы бухгалтерии «ИП Назимов», нормативно-правовые акты, учебные пособия и научные статьи, а также электронные ресурсы.

В процессе выполнения исследования были использованы следующие методы: балансовый метод, метод факторного анализа, классический метод анализа синтеза.

Структура дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе раскрыты теоретические основы организации труда персонала малого предприятия. Во второй главе проведен анализ организации труда на малом предприятии «ИП Назимов» и выявлен ряд проблем. В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию организации труда на предприятии «ИП Назимов».

# 1 Теоретические аспекты организации труда персонала на малом предприятии

## 1.1 Сущность и задачи организации труда на малом предприятии

Организация труда основывается на изучении и применении законов физиологии и психологии, экономических законов труда, на данные по исследованию социологической науки, а еще кибернетики и математики, опирается на знания юридической науки.

В широком смысле организация труда – это взаимная связь сотрудников между собой и взаимодействие сотрудников со средствами производства в едином производственном процессе [46].

Важность организации труда повышается с развитием рыночных отношений, которые способствуют увеличению конкуренции, из-за чего эффективность труда приобретает большую значимость, так как она оказывает влияние на результативность производства. Оценка эффективности правильной организации труда и ее влияние на технико-экономические показатели представлены на рисунке 1.1.1.



Рисунок 1.1.1 – Влияние организации труда на технико-экономические показатели

Уровень использования результатов научно-технического прогресса (изменение в технологии производства, в техники) зависит от взаимодействия между улучшения техники и соответственными изменениями в организации труда.

Труд становится ответственным и сложным, а при несовершенной организации влечет к негативным последствиям.

Трансформация труда в насущную потребность людей составляет необходимость формирования всякого цивилизованного общества. Такое возможно в той ситуации, если люди работают в безопасных и хорошо организованных условиях, которые способствуют образованию всех их способностей, обеспечивают производительность труда и не обладают утомительностью [24, С. 7].

Для эффективности производительности труда не маловажным показателем служит организация труда на предприятии. Понятие «организация» в общих чертах содержит два смысла: работа по формированию конкретной упорядоченной системы; образовавшаяся взаимосвязанная система, в которой её части имеют хорошую коммуникацию друг с другом [27, С. 49].

Организация труда – это составная часть экономики труда, изучающая организацию труда людей в процессе производства. Эта часть способствует правильному союзу техники и сотрудников, улучшает эффективное применение человеческого труда, предоставляет безопасность персонала и рост удовлетворенности трудом. Под организацией труда представляют деятельность по введению предложений науки для того, чтобы рационализировать процесс труда [15, С. 7].

Составной частью организации производства является организация труда и включает в свой состав проведение мер, которые связаны с рациональным использованием рабочей силы. Охваченный спектр и процесс выпуска продукции организацией производства требует обеспечить связь назначенных мер с самым лучшим использованием всех иных ресурсов – материалов и сырья, а также орудий производства.

Осуществляется решение следующих вопросов: использования и распределения оборудования, комбинирования производственных процессов, специализации, технического оснащения производства, предоставления производству энергии, сырья, транспорта и материалов, организации деятельности дополнительных и основных служб предприятия.

Основные критерии организации труда представлены на рисунке 1.1.2.

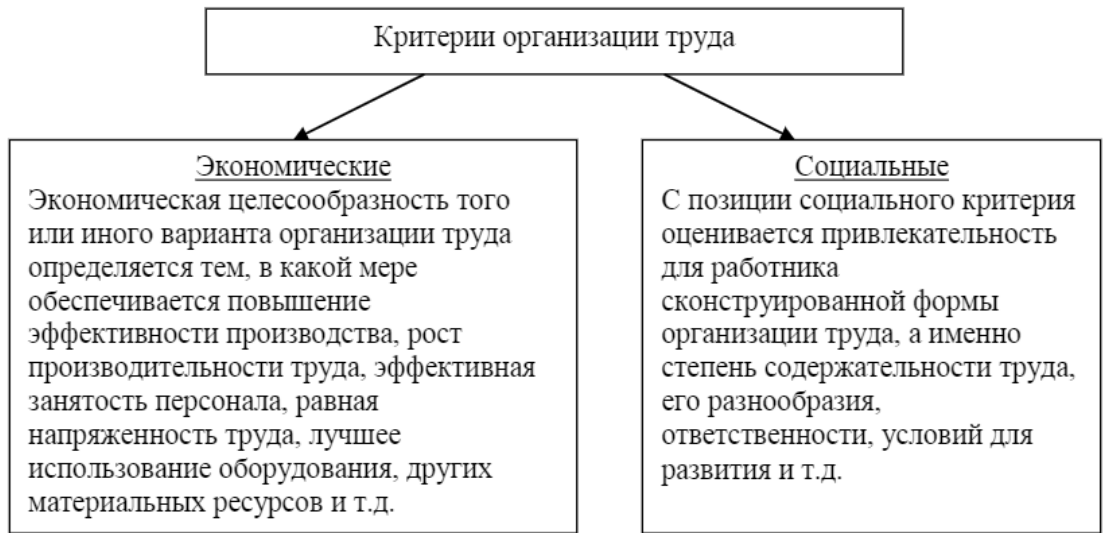


Рисунок 1.1.2 – Критерии организации труда

Рассмотрим основные функции организации труда (рисунок 1.1.3).

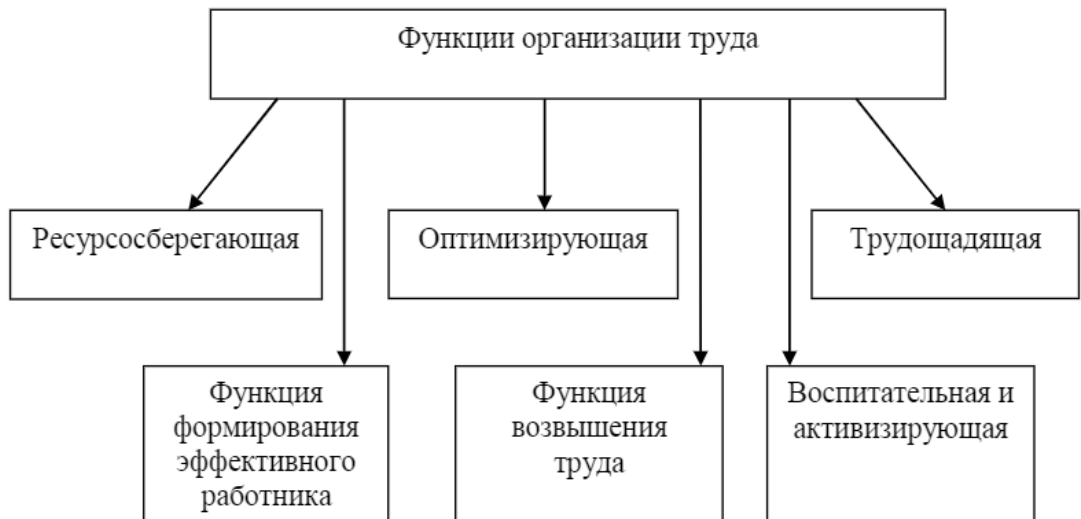


Рисунок 1.1.3 – Функции организации труда

Ресурсосберегающая функция ориентирована, в первую очередь, на эффективное использование ресурсов, а также на экономию рабочего времени.



Оптимизирующая функция выражается в обеспечении достаточной взаимосвязи между прогрессивным уровнем технического вооружения производства и уровнем организации труда, а также обеспечении уровня оплаты труда исходя из конечных результатов.

Функция формирования эффективного работника выражается выполнением на научной базе профессионального отбора сотрудников и профессиональной ориентации, их постоянного повышения квалификации и обучения.

Трудоушадящая функция проявляется в образовании благоприятных и безопасных условий труда, а также в осуществлении рационального режима труда и отдыха.

Функция возвышения труда позволяет организовать на производстве условия для увеличения привлекательности и содержательности труда, ликвидировать рутинные и примитивные трудовые процессы, обеспечить разнообразие труда.

Воспитательная и активизирующая функции нацелены на развитие творческой инициативности и развитие трудовой активности, а также на выработку дисциплинированности труда.

На предприятиях общественного питания организация труда обязана быть не только рациональной и детально рассчитанной во всех аспектах начальством компании, но и ещё иметь научное обоснование. При условии соблюдения этих мер возможно достигнуть повышения эффективности работы предприятий сферы обслуживания, а из этого следует рост прибыли, что и представляет собой главная цель и задача любого предприятия. Для того, чтобы компания была конкурентоспособной и могла прогрессировать и повышать свое воздействие на рынке ей необходимо достичь высокого уровня качества производимой продукции. Такое положение представляет большое значение в надобности отработки стандартов контроля и контроля качеством на производственной фирме [7, С. 25].

Рациональной принято считать такую организацию труда, которая основывается на достижениях науки и техники, позволяя соединить технику и сотрудников в едином производственном процессе, используя при этом наименьшие затраты материальных и трудовых ресурсов, стремящееся к получению наилучших результатов, добиваясь вместе с тем увеличения производительности труда и сохранения здоровья работников.

Рациональная организация труда учитывает научно обоснованные перемены на основе достижений науки, техники и передового опыта, приобретенного в отрасли производства и прочих отраслях народного хозяйства. Также рациональная организация труда должна содействовать увеличению качества общекультурного обслуживания, эффективности производства и рентабельности организаций [45].

Приведём перечень целей для рациональной организации труда:

- обозначение конкретного количества сотрудников в зависимости от норм обслуживания и норм выработки продукции;
- обеспечение преимущественно разумного распределения персонала на территории торгового зала и в производственных помещениях;
- создать необходимые безопасные условия труда для персонала сферы обслуживания;
- помощь в улучшении качества продукции, выпускаемой предприятием;
- контролирование над доброкачественным и вежливым обслуживанием посетителей;
- проведение проверок и поддержание роста эффективности производства и рентабельности фирмы [40].

Следовательно, если рассматривать конкретную организацию общественного питания то рациональное расположение сотрудников обслуживающего персонала по определенным участкам, подходяще размещившиеся служебные помещения, подготовленные рабочие места персонала и правильно поставленное оборудование, а также осуществление связи производственного помещения с торговым залом, от всех этих и других

факторов по большей части зависит эффективность труда официантов, поваров, кассиров и остальных сотрудников, вдобавок регламент обслуживания посетителей [39].

Рациональная организация труда в сфере общественного питания обязана выполнять следующие задачи: экономическую, социальную и психофизиологическую [41].

Экономическая задача представляет собой всецело обширную эксплуатацию техники, производственных материалов, сырья, а по сути, гарантирует рост эффективности труда и производства. Значительный интерес на предприятиях в сфере общественного питания при решении экономических задач появляется к таким факторам как, техническая оснащённость фирм, совокупная механизация технологических процессов, спад убытка рабочего времени, гораздо целесообразное расходование рабочей силы в связи с профессиональностью и полной нагрузкой сотрудников, использование передовых форм обслуживания [16, С. 15].

Психофизиологическая задача представляет собой организацию на предприятии преимущественно подходящих и плодотворных условий труда, содействующих защите здоровья сотрудников, уменьшению усталости и увеличению работоспособности [38, С. 17].

Социальная задача вкладывает определенный смысл в формирование человека как личности, благоприятствует общению и образованию дружественного климата в коллективе (в общении с посетителями), прививает у сотрудника высокую ответственность за последствия своего труда. Соответственно, нужно выработать форму оценки эффективности контроля над персоналом как средства установления и подтверждения направленности обеспечения конкурентоспособности фирмы, что и будет представлять итог испытанных в работе предприятий факторов эффективности [30, С. 11].

Данные задачи необходимо решать комплексно, ибо они неотрывно сцеплены друг с другом. Если психофизиологические и социальные задачи не будут решены, то и экономическим задачам решения не видать [6, С. 272].

Полновесность организации труда повышается за счёт:

- прохождения одноликости и однотонности труда;
- роста множества осуществляемых действий;
- замещения типов труда.

Организация труда содержит как статистические (структура), так и динамические (поведение, функционирование, взаимосвязь людей в ходе трудовой практики) моменты [34, С. 251].

Под действием научно-технического прогресса, перемены средств производства, технологии, типов и систем управления и т.п. изменяются составы труда, возникает смена одних моделей организации труда другими, гораздо эффективными в иных определенных условиях [15, С. 8].

Самые важные направления, которые обуславливают организацию труда:

- создание и укоренение рациональных видов распределения и объединения труда;
- модернизация организации и обслуживания рабочих мест;
- продвижение прогрессивных методов труда;
- повышение качества условий труда;
- обучение и повышение квалификации сотрудников;
- совершенствование регламентов труда и отдыха;
- упрочнение труддисциплины;
- рационализация нормирования труда.

Основным направлением в организации труда, как правило, считают создание и укоренение рациональных видов распределения и объединения труда. Типы распределения труда приведены в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Типы распределения труда

Распределение труда	Характеристика
1	2
Технологическое	Применяется исходя из характера производственного процесса. В организациях общепита степень дифференциации технологических процессов может быть большей или

1	2
	меньшей с учетом от определенных организационно-технических требований, силы предприятия. К примеру, первичная обработка сырья, температурное очищение продуктов, изготовление холодных блюд.
Квалифицированное	Применяется, когда задания поставленной сложности, достоверности и важности назначаются между сотрудниками в соответствии с их квалификационными способностями. Чем выше у человека профессиональный опыт и знания, тем лучше будут ему поддаваться более сложные задачи. Сотрудникам с меньшей квалификацией поручают не очень сложные задания.
Операционное	Применяется при распределении процесса изготовления продукции на конкретные операции. Такое распределение труда между сотрудниками часто встречается в крупных компаниях, где персонал занят в процессе всего рабочего дня однообразной работой. К примеру, в большом мясном цехе осуществляется распределение труда по типам операций: отделение костей от мяса; чистка; заготовка мясных полуфабрикатов; изготовление мясной рубки и изделий из неё. Для того, чтобы увеличить производительность труда сотрудники общепита придают значимость разделению основной работы от вспомогательной.

Тем не менее, распределение труда представляется уместным только при обеспечении абсолютной нагрузки сотрудников производства в процессе всей рабочей смены, на предприятиях с крупным объемом работы [49].

Кооперирование содержит значительное значение для увеличения производительности труда. Формой кооперации труда в общепите служит создание производственных бригад. На малом предприятии формируются комплексные бригады, в которые входят сотрудники производства и торгового зала. Для более продуктивной работы создаются реестры задач, выполняемых сотрудниками комплексной бригады в процессе всего рабочего дня. Это

позволяет избежать невыгодного расходования рабочего времени и полной загрузкой оборудования на весь день.

Кооперация труда, связанная с его рациональным разделением, создает непрерывность производства, необходимую ритмичность реализации продукции, позволяет уменьшению производственного цикла, приводит к эффективному использованию трудовых ресурсов в организации [48].

Не менее важным направлением организации труда считается совершенствование организации и обслуживание рабочих мест. Для того чтобы было правильно организовано рабочее место, необходимо обеспечить его целесообразную планировку, снабдить нужным оборудованием, а также обеспечить благоприятные санитарно-гигиенические и комфортные условия труда [50, С. 31].

Обучение и увеличение квалификации сотрудников является одним из основных пунктов организации труда. Главным моментом в управлении персоналом служит знание наук управления, благодаря этим знаниям добивается рост производительности труда. Вдобавок, на повышение его уровня воздействуют разумная, целесообразная организация производства, развитие его посредством введения новой техники. Поэтому обучение и увеличение квалификации сотрудников представляют важные условия для повышения качества труда, в одно время с внедрением новшеств. Итогом этого является высший уровень труддисциплины, уменьшение траты рабочего времени [44].

Таким образом, возможно сделать вывод, что без рациональной организации труда предприятие общепита не станет функционировать как следует и в скором времени будет очевиден упадок прибыли. Поэтому, модернизация организации и обслуживания рабочих мест, совершенствование условий труда, введение передовых технологий, упрочнение трудовой дисциплины и социальной устойчивости в коллективе, обучение и увеличение квалификации работников – это неотделимая часть организации труда в любом производстве [3, С. 28].

## 1.2 Показатели эффективности организации труда

Благополучное организационное развитие организации, включая внедрение организационных нововведений, может быть только при наиболее комплексной и объективной оценке имеющейся системы организации труда [29, С. 40].

Смысл анализа организации труда состоит в совокупном изучении имеющейся системы организации труда в общем и частных ее элементов, раскрыть воздействия состояния организации труда на экономические и социальные показатели и подсистемы фирмы. Он вдобавок предусматривает интенсивное изучение всех моментов, воздействующих на уровень организации труда. Основная цель анализа организации труда – получение независимой, научно обоснованной и комплексной информации о состоянии организации труда и установление всех вероятностей увеличения организационного уровня фирмы на почве организационной рациональности и организационных нововведений [37, С. 6].

При оценке организации труда и в целом работы предприятия выделяют эффективность:

- коммерческую (предусматривает финансовые результаты реализации проекта для его прямых участников);
- бюджетную (выражает финансовые результаты реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета);
- экономическую (предусматривает расходы и последствия, приуроченные с реализацией проекта, которые выходят за пределы непосредственных финансовых интересов участников) [15, С. 101].

Уровень организации труда классифицируется системой комплексных показателей, в которую входят: уровень разделения труда, уровень занятости

рабочих, уровень использования рабочих по квалификации, степень организации рабочих мест, нормирование труда, совокупный потенциальный фонд рабочего времени и др.

Анализ в контексте совершенствования организации труда принято проводить по следующим направлениям:

- разделение и рационализация труда;
- организация рабочих мест;
- напряженность труда;
- нормирование труда;
- уровень использования рабочего времени;
- безопасность и санитарно-гигиенические условия труда;
- оценка экономической и социальной эффективности за счет улучшения организации труда;
- оценка возможности совершенствования форм организации труда.

*Уровень разделения и рационализации труда* обрисовывается коэффициентом разделения труда, который рассчитывается по формуле 1.2.1:

$$K_{\text{разд.труда}} = \frac{\sum t_{\text{несв.работ}}}{\sum t_{\text{норм.}}}, \quad (1.2.1)$$

где  $\sum t_{\text{несв.работ}}$  — суммарные затраты времени на исполнение сотрудниками несвойственных работ;

$\sum t_{\text{норм.}}$  — суммарные затраты времени на исполнение всех работ по нормативам.

Уровень рациональности труда возможно определить соответствием сложности выполняемых работ и степенью квалификации рабочих (по квалификационным разрядам) [9, С. 15].

*Коэффициент использования рабочих по квалификации* определяется по формуле 1.2.2:

$$K_{\text{исп.раб.по квал.}} = \frac{TP_{\text{ср}}^R}{TP_{\text{ср}}^{\text{работ}}}, \quad (1.2.2)$$



где  $TR_{\text{ср}}^R$  — средний тарифно-квалификационный разряд рабочих;

$TR_{\text{ср}}^{\text{работ}}$  — средний тарифный разряд работ [4, С. 217].

*Степень организации рабочих мест* оценивается соответственным коэффициентом, который рассчитывается отношением числа рабочих мест в организации, соответствующих типовым проектам, к общему числу рабочих мест и рассчитывается по формуле 1.2.3:

$$K_{\text{орг.раб.мест}} = \frac{\text{Кол.раб.мест}_{\text{проектных}}}{\text{Кол.раб.мест}_{\text{всего}}}$$

(1.2.3)

*Коэффициент нормирования труда* обрисовывает состояние нормирования труда на предприятии. Он учитывает не только количественную, но и качественную сторону нормирования труда и рассчитывается по формуле 1.2.4.

$$K_{\text{н.т.}} = \left( \frac{K_{\text{н.в.}} \cdot \text{Ч}_{\text{о.в.}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \right) + \left( \frac{K_{\text{н.о.}} \cdot \text{Ч}_{\text{н.о.}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \right), \quad (1.2.4)$$

где,  $\text{Ч}_{\text{о.в.}}$ ,  $\text{Ч}_{\text{н.о.}}$  – соответственно численность рабочих, охваченных нормами выработки и нормами обслуживания;

$\text{Ч}_{\text{общ}}$  – общая численность рабочих (охваченных и неохваченных);

$K_{\text{н.в.}}$ ,  $K_{\text{н.о.}}$  – коэффициент напряженности выполнения норм выработки и норм обслуживания [31, С. 21].

Степень использования рабочего времени (средний процент выполнения норм выработки) зависит от уровня напряженности труда. Исследование затрат рабочего времени является самым разумным методом определения уровня организации труда. На практике подтверждается, что существует зависимость между трудовыми затратами и уровнем организации труда. Развитие организационного уровня приводит к более целесообразному использованию времени. Поэтому единым критерием оценки организационного уровня труда для всех частных показателей будет рабочее время (фонд рабочего времени, величина затрат труда на выпуск продукции, на единицу продукции) [9, С. 23].

В базу *совокупного потенциального фонда рабочего времени* вложен расчет календарного фонда времени ( $\Phi_k$ ), величина которого измеряется по следующей формуле 1.2.5:

$$\Phi_k = \text{Ч}_{\text{ППП}} \cdot D_k \cdot T_{\text{см}}$$

(1.2.5)

где,  $\text{Ч}_{\text{ППП}}$  – списочная численность, чел;

$D_k$  – кол-во календарных дней в плановом периоде;

$T_{\text{см}}$  – установленная продолжительность рабочего времени [25, С. 237].

Но при этом календарный фонд времени не обрисовывает во всех отношениях возможности организации в применении рабочего времени. В зависимости от группировки затрат рабочего времени совокупный потенциальный фонд рабочего времени определяется по формуле 1.2.6:

$$\Phi_{\text{п}} = \Phi_k - (\sum \text{НП} \cdot T_{\text{см}} + \sum \text{НПС})$$

(1.2.6)

где,  $\sum \text{НП} \cdot T_{\text{см}}$  – величина целосменных нерезервообразующих неявок и потерь рабочего времени;

$\sum \text{НПС}$  – величина внутрисменных нерезервообразующих неявок и потерь рабочего времени.

Из этого следует, что совокупный потенциальный фонд – это суммарная величина времени работы для проведения производственного поручения. При его вычислении отдельный интерес нужно уделить нерезервообразующим неявкам и потерям [11, С. 198].

Преимущественно простой вариант расчета обобщающего коэффициента организации труда состоит в отношении рационального рабочего времени к фактическому фонду отработанных часов и рассчитывается по формуле 1.2.7:

$$K_{\text{орг.тр.общ}} = \frac{T_{\text{рац}}}{T_{\text{факт}}}$$

(1.2.7)

где,  $T_{\text{рац}}$  – рациональный производственный фонд времени;

$T_{\text{факт}}$  – фактически отработанное время.

Размер рационального или производительного времени содержит прямые временные затраты на выполнение работ и резервные или планируемые неявки. Максимальное значение коэффициента степени организации труда может быть равно единице. Чем меньше его значение, тем больше непроизводительных потерь и ниже степень организации труда [9, С. 34].

Для того, чтобы оценить *общий уровень организации труда* рассчитываются коэффициенты, характеризующие отдельные элементы, они сводятся в общий коэффициент, распознаваемый как геометрическая величина, по формуле 1.2.8:

$$Y_{o.t.} = \sqrt[n]{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \dots K_n}$$

(1.2.8)

где,  $K_1, K_2, K_3 \dots K_n$  – фактические значения конкретных частных коэффициентов организации труда;

$n$  – количество частных коэффициентов [13, С. 92].

Экономический смысл свободного коэффициента состоит в том, что он отражает общее положение организации труда во всяком из подразделений предприятия и может являться основанием для планирования действий по его развитию, а вдобавок и для сравнения с уровнем организации труда в иных подразделениях [18, С. 43].

Уровень воздействия изменения общего уровня организации труда и производства на производительность труда рассчитывается по формуле 1.2.9:

$$\Delta \lambda^R \% = 100 \cdot \left[ \frac{K_{орг.тр.(пл)}}{K_{орг.тр.(ф)}} - 1 \right]$$

(1.2.9)

где,  $K_{орг.тр.(пл)}$  и  $K_{орг.тр.(ф)}$  – соответственно планируемый и фактический уровни организации труда (коэффициенты).

Снижение переменной части затрат в себестоимости в результате реализации мероприятий по повышению организационного уровня труда рассчитывается по формуле 1.2.10:

$$\Delta S^{\text{пер}} = S_{\phi}^{\text{пер}} \cdot \left[ \frac{K_{\text{орг.тр.}(пл)}}{K_{\text{орг.тр.}(ф)}} - 1 \right]$$

(1.2.10)

где,  $S_{\phi}^{\text{пер}}$  – фактическая общая сумма переменных затрат.

Переменная часть затрат в общей себестоимости изменяется под влиянием развития организационного уровня труда, поэтому она регулируется на коэффициент уровня организации труда, а с ростом объема выпускаемой продукции постоянные затраты, оставаясь неизменными на весь объем, в единице продукции уменьшаются [9, С. 67].

### **1.3 Направления совершенствования организации труда**

Особое значение в решении вопросов активации человеческого фактора представляет организация производства. Только организация производства способна предоставить подобное качество трудовой жизни сотрудника, которое будет содействовать общему его развитию в процессе труда, желанию увеличить свою квалификацию и степень образованности, инициативности и креативности в труде, возвращению заинтересованности в результатах труда [26, С. 5].

Одним из основных ресурсов материального производства являются трудовые ресурсы. Они составляют часть населения, принимающих участие в процессе производства продукции [33, С. 13].

На применение трудового потенциала сотрудника воздействуют социально-психологические условия: социально-демографическая структура коллектива, комплекс интересов, значимые ориентации работников, стиль руководства и т.п. Это всё организует психологический климат в коллективе, её устойчивость, единство, трудовую дисциплину, энергичность [14, С. 358].

Трудовая деятельность сотрудников обладает такими физиологическими критериями, как тяжесть и напряженность работы, интенсивность труда, темп и ритм деятельности.

Тяжесть работы определяется количеством потребляемой сотрудником энергии для реализации данной работы. Тяжесть труда – параметры трудового процесса, отражающие преобладающую нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы организма (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.), которые обеспечивают его деятельность. Физический труд обладает немаленькой нагрузкой на организм, преимущественно требуются мышечные усилия и соответствующее энергетическое обеспечение, вдобавок, физический труд воздействует на функциональные системы организма, например нервно-мышечную систему, дыхательную, сердечно-сосудистую систему и другие. При физическом труде энергозатраты с учетом тяжести работы составляют от 4 до 6 тыс. ккал в сутки, а при механизированной форме труда энерго-затраты составляют от 3 до 4 тыс. ккал [20, С. 117].

Напряженность работы, как правило, характеризуется темпом трудовой деятельности и соответственным напряжением нервной системы: памяти, внимания, слуха, зрения и т.д.

Интенсивность труда выражает расходы энергии сотрудника в единицу времени. Интенсивность труда — это степень напряженности труда в процессе производства. Она исчисляется количеством потраченной физической, нервной и умственной энергии в единицу времени. Интенсивность труда является комплексным показателем, характеризующим воздействие внутренних факторов условий труда на степень производительных затрат рабочей силы в трудовом процессе [23, С. 31].

Темп работы вычисляется количеством движений работника в единицу времени.

Ритм работы – это одинаковая чередка выпуска продукции в единице времени.

Все указанные параметры трудовой деятельности во всем обязаны учитываться при совершенствовании трудовой деятельности сотрудников.

Наиболее важными направлениями совершенствования организации труда считаются:

- модернизация трудового процесса на основе введения инноваций;
- усовершенствование форм разделения и кооперации труда;
- развитие организации и обслуживания рабочих мест;
- усовершенствование нормирования труда;
- развитие условий труда;
- увеличение качества трудовых ресурсов предприятия.

Пристальный взгляд уделяется модернизации трудового процесса на основе введения инноваций. При чём под инновацией (нововведением) предполагается свежая идея, приведенная до фактического введения.

Модернизация трудового процесса на базе обширного введения нововведений плотно соединена с совершенствованием форм разделения труда и кооперации [21, С. 117].

Отличают три вида разделения труда:

- общее разделение труда определяется процессом выделения разнообразных видов деятельности в пределах всего общества;
- частное разделение труда представляет собой процесс выделения всевозможных видов трудовой деятельности среди имеющейся отрасли;
- единичное разделение труда обозначает выделение частных видов работ в контексте единственного предприятия, а именно разделение труда между отдельными исполнителями.

Тщательное углубление в разделение труда позволяет увеличить его производительность. Отпуская основного сотрудника от осуществления вспомогательных функций, возможно существенно оптимизировать использование оборудования и увеличить эффективность труда конкретного сотрудника [10, С. 79].

Кооперация труда является следствием разделения труда. И на сколько глубже разделение труда, то на столько разнообразнее вероятность для кооперации. На организациях розничной торговли кооперация труда сотрудников производится в зависимости от неравномерности покупательских потоков и сказывается благодаря соединения профессий и должностей. К примеру, менеджер отдела может также овладеть навыками работы за кассой.

Развитие организации и обслуживания рабочих мест. Рабочее место – это не чисто должность, но и конкретные права, обязательства и ответственность, которые фиксируются за исполнителем данной должности [21, С. 216].

Центральным звеном системы организации труда, которая устанавливает его производительность, представляет собой рабочее место. Организация трудового процесса на рабочем месте обладает задачей реализации системы мероприятий, нацеленных на использование рациональных действий и методов труда, обеспечение рабочего места требующимися материальными средствами, гарантирование удобных физиолого-гигиенических и благоприятных условий труда, организация системы обслуживания рабочих мест.

Рабочее место оборудуется надлежащими техническими средствами: оборудованием, техоснасткой и инструментами, устройствами для какой-либо защиты, дополнительными средствами – например, тумбочка, столешница или тара и т.п. Специфика оснащения рабочего места предопределяется видом производства и работающей технологией [43].

Совершенствование нормирования труда – значительный фактор увеличения производительности труда и его эффективности.

Нормирование труда на предприятии обязано основываться на следующих принципах:

1. Эффективность – надобность постановки норм труда, при которых существенные производственные результаты достигаются с наименьшими суммарными затратами материальных, трудовых, энергетических и информационных ресурсов.

2. Комплексность – надобность учета взаимной связи экономических, технических, психологических, правовых и социальных факторов, которые влияют на нормы труда.

3. Системность – организация и нормы труда обязаны соответствовать конечным итогам производства и принимать во внимание взаимозависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса предприятия.

4. Объективность – организация для всех сотрудников фирмы в равной степени возможностей для выполнения норм.

5. Конкретность – организация и нормы труда обязаны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции, средств и предметов труда, его условиям, виду производства и прочим независимым характеристикам, которые влияют при конкретной точности расчетов на размер затрат труда и других ресурсов.

6. Динамичность – надобность разумного изменения организации и норм труда при объективном изменении производственных условий.

7. Легитимность – следование всем законам и другим правовым актам при нормировании труда [12, С. 16].

Для нормирования сотрудников применяются:

– нормы времени – количество рабочего времени, которое устанавливается для осуществления определенной деятельности;

– нормы обслуживания – количество единиц оборудования, которое закрепляется за конкретным сотрудником (или группой сотрудников);

– нормы времени обслуживания – это время, которое было установлено для обслуживания единицы оборудования;

– нормы численности – это численность сотрудников, которая требуется для осуществления определенного объема деятельности.

Условия труда составляют совокупность факторов, прямо воздействующих на состояние здоровья сотрудников организации, их степень работоспособности и, тем самым, результаты деятельности. Гарантирование



сохранения жизни и здоровья сотрудников является главным приоритетом как для государства, так и для предприятия. Параметры производственного процесса и производственной среды, влияющие на работника организации называются условиями труда [19, С. 160].

Развитие условий труда – наиболее важное направление увеличения социальной эффективности управления сотрудниками предприятия. Оптимальные условия труда благоприятствуют сбережению здоровья и работоспособности сотрудников, увеличению эффективности их деятельности. В частности, это относится к сотрудникам предприятий, которые обслуживают посетителей, так как их труд тесно связан с большим нервным напряжением.

Также, оптимальные условия труда создаются совокупностью мероприятий, содержащих:

- установка режимов труда и отдыха сотрудников, которые будут физиологически обоснованными;
- разумные графики выхода на работу;
- механизирование тяжелых и трудоемких работ;
- следование нормам и правилам по охране труда и технике безопасности;
- совершенствование санитарно-гигиенических и эстетических условий труда.

Трудовые ресурсы составляют трудоспособную часть населения, которое обладает физическим развитием, знаниями и умственными способностями, которые необходимы для реализации трудовой деятельности в народном хозяйствовании. Трудовые ресурсы представляют собой наиболее важную часть всей совокупности ресурсов экономического производства. Безусловно, кадры как решили всегда всё, так и будут решать [36, С. 9].

Улучшение качества трудовых ресурсов предприятия предусматривает, преимущественно, развитие и обучение сотрудников. Потребность регулярного развития и обучения сотрудников в нынешнее время предписана целой чередой причин: научным прогрессом и развитием техники, и ускоренным введением их

результатов в производство; динамикой внешней среды (свежие требования посетителей, свежие предложения конкурентов и др.); овладением новых видов деятельности; совершенствованием самого предприятия.

В настоящее время развитие сотрудников признается главным резервом улучшения эффективности производства. Вдобавок, вложение в развитие персонала зачастую играет немалую роль, чем вложения, посылаемые на модернизацию оборудования или повышение производственных мощностей [21, С. 36].

На практике, эффективность предпринимательства по большей части формируется исходя из опыта, знаний, навыков руководителей и менеджмента предпринимательских структур. Надобность познания современных методов ведения бизнеса упорно требует применения возможностей такого фактора производства, как формирование управленческих команд. Различные западные фирмы рассматривают управленческую команду в качестве значимого фактора, способствующего группировать сотрудников вокруг общих целей предприятия и его ценностных направлений, обеспечивать верность общему делу [32, С. 11].

Элементы организации работы в команде содержат:

- распределение и сотрудничество рабочей силы – отделение видов трудовой деятельности и системы производственных взаимоотношений сотрудников;

- рациональные методы и методы работы, при помощи которых создается в наибольшей степени экономичное осуществление операций (в аспекте времени и усилий сотрудника);

- также организация рабочего места и организация обслуживания на рабочем месте, про которые мы говорили ранее [14, С. 403].

Команды могут быть созданы, по сути, в любых сферах и отраслях, вместе с тем классификация команд разнообразна и зависит от уровня и места в организационной структуре организации. Типология видов решаемых командой задач тоже разнообразна и может варьироваться от простой аддитивной до сложной дизъюнктивной или креативной задачи. Степень

сложности и обширности задач, решаемых через формирование команды, обуславливается целью ее создания [28, С. 81].

Образование команд – это довольно-таки длительный по времени процесс, который не может быть конкретно оптимальным решением. Тем не менее, потому что командная работа персонала по факту является гораздо продуктивнее, так как обладает единой целью, то командное образование и управление командами может быть применимым в любой отрасли народного хозяйства, включая предпринимательские организации [42].

Для продуктивного командного образования нужны:

- менеджер команды,
- и группа специалистов, которые объединены общей целью и общими взглядами.

Следовательно, в отношении предпринимательской организации под командой стоит считать конкретную группу работников, действующую под руководством менеджера (руководителя) и осуществляющую его указания. Из этой формулировки следует, что команда – это некоторое единство, совокупность, работающее в пользу данного предприятия, которые в свой черед выражены собственно руководителем.

Руководитель предприятия в этом случае представляет собой менеджера команды, а специалисты членами команды. Общая цель команды – благоприятствовать выполнению миссии [22, С. 38].

Таким образом, для совершенствования организации труда необходимо учесть следующее:

- введение инноваций для модернизации трудового процесса;
- совершенствование форм разделения и кооперации труда;
- обслуживание рабочего места сотрудника необходимо для лучшей работоспособности;
- для эффективной производительности труда нужно развивать нормирования труда;

- улучшение условий труда способствует увеличению социальной эффективности управления персоналом;
- развитие и обучение сотрудников благоприятно скажется на деятельности предприятия;
- формирование команд позволяет добиться сплоченности коллектива, что в свою очередь выигрышно сказывается на организации.

Вывод: в данной главе были рассмотрены теоретические аспекты организации труда персонала, а именно была изучена сущность организации труда и ее задачи, цели рациональной организации труда, важнейшие направления, обуславливающие организацию труда, а также типы разделения труда. Вдобавок были изучены показатели эффективности организации труда с помощью которых возможно оценить общий уровень организации труда на предприятии. Также были исследованы направления совершенствования организации труда.

В последующей главе работы будет осуществлен экономический анализ деятельности организации и анализ организации труда персонала на основе анализа показателей эффективности организации труда.

## 2 Анализ организации труда персонала на примере малого предприятия «ИП Назимов»

### 2.1 Организационная характеристика деятельности «ИП Назимов»

Предприятие «ИП Назимов» создано и функционирует в соответствии с ГК РФ, ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» и иными нормативными актами федерального, регионального и местного уровня [1]. К тому же, внутренняя работа данного предприятия регламентируется локальными документами: правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции и другие.

Данное предприятие не является юридическим лицом и создано с помощью регистрации Назимова Т.Р. в качестве индивидуального предпринимателя. ИП несет ответственность по присущим ему обязательствам, имуществом которым он владеет, на которое по закону возможно обращение взыскания. Основные показатели из нормативно-правовых и учредительных документов организации «ИП Назимов» представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Основные показатели из нормативно-правовых и учредительных документов организации «ИП Назимов»

Наименование	Данные
1	2
1. Полное наименование организации	ИП Назимов
2. Сокращенное наименование организации	ИП Назимов
3. Основной вид деятельности	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
4. Юридический и фактический адреса	Ул. Химиков д.2
5. Дата регистрации	29 декабря 2015 г.
6. Уставный капитал	200 тыс. руб.
7. Код ОГРНИП	315784700249991
8. Код ИНН	780633785317
9. Код ОКПО	0202987728
10. Код ОКТМО	40352000000
11. Код ОКВЭД	56.10

Главной задачей организации является получение прибыли за счет реализации предпринимательской деятельности и осуществления имущественных и интеллектуальных возможностей, вдобавок и удовлетворение социальных и экономических интересов участников и сотрудников предприятия [5, С. 8].

Основным видом деятельности данного предприятия является: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. «ИП Назимов» осуществляет свою деятельность с 29 декабря 2015 года. Фактическое место нахождения кафе «ИП Назимов» это Ул. Химиков д.2.

За организацию и методологию бухгалтерского учета «ИП Назимов» отвечает руководитель, то есть Назимов Т.Р. Он назначает или освобождает от должности главного бухгалтера, который непосредственно ему и подчиняется. Руководитель контролирует выполнение требований главного бухгалтера по представлению всеми службами документов, сведений, оформленных надлежащим образом. Бухгалтер на предприятии отвечает за весь процесс бухгалтерского учета и контроля.

«ИП Назимов» является малым предприятием, ведущим бухгалтерский учет и отчетность по упрощенной системе налогообложения.

Прибыль от деятельности организации расходуется на покрытие материальных затрат, исполнение обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работникам и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на совершенствование и развитие предприятия и другие цели по усмотрению предпринимателя.

Численность сотрудников «ИП Назимов» формируется в соответствии с функциональной целесообразностью; общая численность персонала, согласно штатному расписанию, составляет 15 человек на 2019 год.

В соответствии со ст. 91 Трудового Кодекса РФ «Понятие рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени» стандартная продолжительность рабочего времени сотрудников на предприятии «ИП

Назимов», не превышает 40 часов в неделю, 8-часовой рабочий день с часовым перерывом на обеденное время [2].

Заработная плата начисляется и выплачивается 2 раза в месяц согласно действующему законодательству. Применяемая система оплаты труда для администрации – окладно-премиальная, у работников – сдельно-премиальная.

Вопросы найма и увольнения, формы, системы и размеров оплаты труда, а также другие виды доходов работников решаются директором предприятия «ИП Назимов» лично на основе законодательства.

Как правило, до осуществления компанией «ИП Назимов» решения о приеме на какую-либо должность, человек обязан пройти ряд этапов отбора:

1. Собеседование
2. Заполнение бланка заявления
3. Проверку рекомендаций от прошлых работодателей и послужного перечня
4. Обязательный медицинский осмотр и оформление мед книжки
5. Принятие решения

Организационная структура у данного предприятия линейная. Она представлена на рисунке 2.1.1.

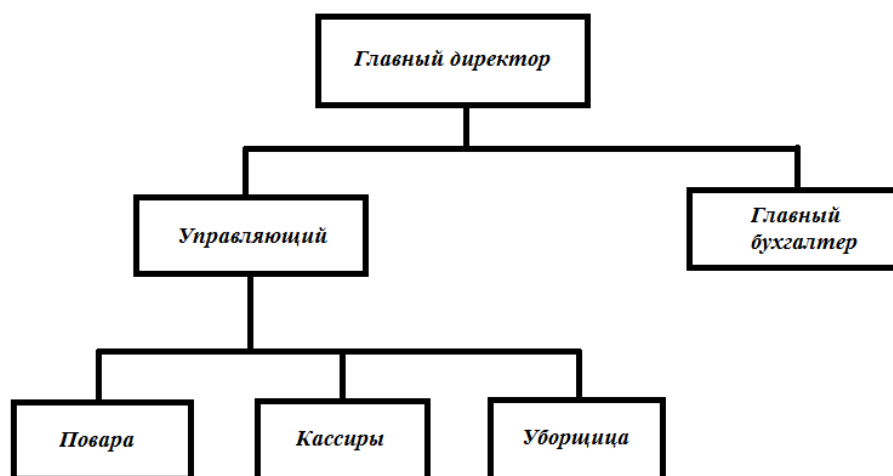


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура «ИП Назимов»

У каждого сотрудника предприятия «ИП Назимов» есть свои должностные обязанности.

Руководство деятельностью предприятия «ИП Назимов» осуществляет директор, который:

- заключает контракты с юридическими и физическими лицами;
- реализовывает продуктивное управление деятельностью отделов;
- оберегает материальные интересы и деловую репутацию фирмы;
- заключает и расторгает трудовые договора с сотрудниками со соблюдением функционирующего законодательства и штатного расписания;
- устанавливает состав, количество сотрудников и их заработную плату.

Прямые обязанности работников кассы:

- принимать наличные средства от посетителей, выполнять внутрифирменные расчёты;
- вести контроль за приходом и расходом денежных средств в течение дня.

Главный бухгалтер рассматриваемого предприятия делает отчетность каждый квартал и отчитывается непосредственно перед руководством предприятия.

Должностные обязанности управляющего:

- организация эффективной работы предприятия;
- координировать и контролировать деятельность сотрудников;
- принимать поставки;
- в случае зависшей кассовой системы уметь её «реанимировать»;
- следить за тем, чтобы сотрудники приходили на работу вовремя;
- выполнять поручения главного директора предприятия.

У поваров предприятия «ИП Назимов» должно быть обязательное профессиональное образование. Также они обязаны следить за качеством продуктов от поставщиков, если оно не соответствует стандартам предприятия, то сообщать о нарушениях управляющему. Вдобавок, повара обязаны заботиться о качестве и свежести приготовленных ими продукции.



Грамотно подобранный, дружный, образованный коллектив считается главным элементом благоприятной внутренней среды компании. Непосредственно от сотрудников, работающих на предприятии «ИП Назимов» зависит какая атмосфера будет присутствовать в взаимоотношениях коллектива. Лишь люди, имеющие необъятный запас энергии, жаждущие достигнуть высоких результатов, а также те, кто смотрят на поставленные цели через призму современности, способны способствовать эффективной производительности туда.

## **2.2 Экономический анализ «ИП Назимов»**

В конкретном подразделе осуществляется анализ экономической деятельности малого предприятия «ИП Назимов».

Сначала исследуется динамика дохода от реализации продукции, и вдобавок ресурсов, употребляемых для получения дохода, для объекта исследования – это товарные, материальные, трудовые ресурсы и материально-техническая база. Потом рассчитывается экономическая отдача средств, которые были вложены в формирование ресурсов (эффективность их использования) в сечении видов и в целом по предприятию. Анализ осуществляется в несколько этапов. На первом этапе оценивается эффективность использования товарных и материальных ресурсов, а на втором этапе – трудовых. На третьем этапе определяется эффективность материально-технической базы и торговых площадей организации. Далее рассчитываются комплексные показатели эффективности хозяйствования за отчетные периоды. Все результаты расчётов представлены ниже. Для некоторых расчетов понадобится бухгалтерский баланс предприятия «ИП Назимов», который представлен в Приложении А.

Таблица 2.2.1 – Основные показатели эффективности использования товарных и материальных ресурсов организации «ИП Назимов», тыс. руб.

Показатель	За 2018 год	За 2019 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1.Выручка	126 094	139 373	13 279	110,53
2.Себестоимость продаж	52 490	121 174	68 684	230,85
3. Валовая прибыль (убыток)	73 604	18 199	-55 405	24,72
4.Материальные затраты	28 815	31 582	2 767	109,60
5.Материалоотдача (1/4)	4,37	4,41	0,04	100,91

Из данной таблицы видно, что валовая прибыль предприятия уменьшилась на 55 405 тыс. руб. в 2019 году по сравнению с 2018 годом, это произошло в связи с увеличением себестоимости продаж на 130, 85 %, когда свою очередь выручка увеличилась в 2019 году по сравнению с 2018 годом всего лишь на 10,53 %.

В 2019 году наблюдается увеличение материальных затрат и увеличение темпов роста материальной отдачи, что указывает на рост эффективности эксплуатации материальных ресурсов данной организации.

Далее анализируется продуктивность использования трудовых ресурсов «ИП Назимов». Для анализа берутся основные категории сотрудников: администрация, специалисты и служащие. Результаты расчётов представлены в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия «ИП Назимов»

Показатели	За 2018 год	За 2019 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1.Выручка, тыс. руб.	126 094	139 373	13 279	110,53
2.Среднесписочная численность работников, чел. (Ч <sub>ср</sub> )	14	15	1	107,14
- в т. ч. администрация	1	2	1	200
- в т. ч. специалисты	10	10	0	100
- в т. ч. служащие	3	3	0	100

## Продолжение таблицы 2.2.2

1	2	3	4	5
3.Удельный вес администрации в Ч <sub>ср</sub> , %	7,14	13,33	6,19	186,69
4.Удельный вес специалистов в Ч <sub>ср</sub> , %	71,43	66,67	-4,76	93,34
5.Удельный вес служащих в Ч <sub>ср</sub> , %	21,43	20	-1,43	93,33
6.Средняя выработка 1-го работника, тыс. руб.	9 006,7	9 291,5	284,8	103,16
7.Средняя выработка 1-го сотрудника администрации, тыс. руб.	126 094	69 686,5	-56 407,5	55,26
8.Средняя выработка 1-го специалиста, тыс. руб.	12 609,4	13 937,3	1 327,9	110,53
9.Средняя выработка 1-го служащего, тыс. руб.	42 032,3	46 457,7	4 425,4	110,53
10. Расходы на оплату труда всего, тыс. руб.	1 332	4 080	2 748	306,31

За рассматриваемый период наблюдается рост продуктивности использования трудовых ресурсов, что выявлено в увеличении выработки на одного работника на 3,16 % в 2019 году по сравнению с 2018 годом при переменной структуре рабочей силы. Однако, вместе с тем в сечении категорий сотрудников в основном абсолютное отрицательное отклонение обнаружено у сотрудников администрации – 56 407,5 тыс. рублей.

Наряду с этим в формате неблагоприятной установки стоит отметить экономически неоправданную динамику расходов на оплату труда за анализируемый период, проявлением которой стало обгоняющее повышение их

суммы в расчете на одного работника, при этом производительность труда снизилась. Темпы роста расходов на оплату труда преобладают над темпами роста производительности труда. В итоге руководство предприятия сделало относительный перерасход денежных средств по заработной плате персонала в сумме 2 705,91 тыс. рублей (4 080 – 1 332\*1,0316).

Из этого следует, что предпринимателю для увеличения эффективности хозяйственной деятельности нужно обязательно рассмотреть вопрос об обеспечении правильности распределения обязанностей между сотрудниками и привлечь их интерес к повышению производительности труда или уменьшить количество работников, при условии что это целесообразно.

Следующим этапом анализа хозяйственной деятельности «ИП Назимов» является оценка эффективности использования материально-технической базы организации. Результаты расчётов представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Основные показатели эффективности использования материально-технической базы и торговых площадей организации

Показатели	За 2018 год	За 2019 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1.Выручка, тыс. руб.	126 094	139 373	13 279	110,53
2.Торговая площадь, кв.м	52	52	0	100
3.Нагрузка на 1 кв. м, тыс. руб. (1/2)	2 424,8	2 680,2	255,4	110,53
4.Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1 211	1 357,5	146,5	112,10
5.Фондоотдача, тыс. руб. (1/4)	104,12	102,67	-1,45	98,61

В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается увеличение темпа роста нагрузки на 1 квадратный метр торговой площади на 10,53 %, что означает увеличение интенсивности загруженности торговых площадей. Эффективность использования основных фондов при увеличении их на 146,5 тыс. рублей вызвало уменьшение фондоотдачи на 1,39 %. Это указывает на

снижение эффективности использования материально-технической базы «ИП Назимов».

Для того чтобы рассчитать комплексный показатель эффективности хозяйствования организации приведём в таблице 2.2.4 все показатели, которые были рассчитаны ранее.

Таблица 2.2.4 – Данные для расчёта комплексного показателя эффективности хозяйствования предприятия

Показатели	За 2018 год	За 2019 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1.Выручка, тыс. руб.	126 094	139 373	13 279	110,53
2.Матерелоотдача ( $\mathcal{E}_M$ )	4,37	4,41	0,04	100,91
3.Средняя выработка 1-го работника, тыс.руб. ( $\mathcal{E}_{\text{пт}}$ )	9 006,7	9 291,5	284,8	103,16
4.Нагрузка на 1 кв. м торговой площади, тыс.руб. ( $\mathcal{E}_H$ )	2 424,8	2 680,2	255,4	110,53
5.Фондоотдача, тыс. руб. ( $\mathcal{E}_\Phi$ )	104,12	102,67	-1,45	98,61

Комплексный показатель эффективности хозяйствования предприятия «ИП Назимов» измеряется в процентах и рассчитывается следующим образом по формуле 2.2.1:

$$K_{\text{пэх}} = (\mathcal{E}_M + \mathcal{E}_{\text{пт}} + \mathcal{E}_H + \mathcal{E}_\Phi) / 4 = 103,3 \quad \% \quad (2.2.1)$$

Итак,  $K_{\text{пэх}}$  составил 339,25 %, из этого следует сделать вывод, что эффективность хозяйственной деятельности предприятия в 2019 году по сравнению с 2018 годом значительно улучшилась.

Выручка в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 10,53 %, то есть на 13 279 тыс. рублей, что характеризует собой рост масштабов деятельности данного предприятия.

Рассчитаем доленое участие экстенсивных факторов ( $d_{\text{экт.}}$ ) и интенсивных факторов ( $d_{\text{инт.}}$ ) в приросте (спаде) выручки от реализации продукции для определения типа хозяйствования предприятия [35, С. 163].

Долевое участие экстенсивных факторов рассчитывается по следующей формуле 2.2.2:

$$d_{\text{экт.}} = \frac{K_{\text{пэх}} - 100\%}{V_p - 100\%} \cdot 100\% \quad (2.2.2)$$

где,  $V_p$  – выручка от реализации продукции в %.

Таким образом, долевое участие экстенсивных факторов будет равно:

$$d_{\text{экт.}} = \frac{(103,3\% - 100\%)}{110,53\% - 100\%} \cdot 100\% = 31,34\%$$

Долевое участие интенсивных факторов определяется по формуле 2.2.3:

$$d_{\text{инт.}} = 100\% - d_{\text{экт.}} \quad (2.2.3)$$

Из этого следует, что долевое участие интенсивных факторов будет равно:

$$d_{\text{инт.}} = 100\% - 31,34\% = 68,66\%$$

Из расчетов видно, что долевое участие экстенсивных факторов составляет 31,34 %, а долевое участие интенсивных факторов на предприятии составляет 68,66 %, отсюда следует вывод, что тип развития предприятия «ИП Назимов» за 2018 – 2019 гг. является преимущественно интенсивным. Оценка хозяйственной деятельности является позитивной: возрастание выручки от реализации продукции преимущественно объясняется увеличением интенсивности эксплуатации ресурсов, что в свою очередь благоприятно сказывается на прибыли, создавая относительную экономию расходов.

Следующим этапом будет анализ финансовых результатов объекта исследования.

Чистая прибыль предприятия «ИП Назимов» зависит от воздействия нескольких факторов – это выручка от реализации продукции, расходы по обычной деятельности, прочие доходы, прочие расходы, проценты к уплате и исчисляемый налог.

Анализ показателей финансовой деятельности организации, которые прямо зависят от динамики эффективности хозяйственной деятельности предприятия «ИП Назимов» представлен в таблице 2.2.5.

Таблица 2.2.5 – Анализ динамики финансовых результатов деятельности «ИП Назимов»

Показатели	За 2018 год	За 2019 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1.Выручка, тыс. руб.	126 094	139 373	13 279	110,53
2.Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	110 072	121 174	11 102	110,09

Продолжение таблицы 2.2.5

1	2	3	4	5
3.Уровень расходов по обычной деятельности, (2/1)*100%	87,29	86,94	-0,35	99,60
4.Прочие доходы, тыс. руб.	31	12	-19	38,71
5.Прочие расходы, тыс. руб.	1 538	1 880	342	122,24
6.Проценты к уплате	2 711	2 720	9	100,33
7.Налоги на прибыль (доход), тыс. руб.	649	824	175	126,96
8.Прибыль от реализации, тыс. руб.	16 022	18 199	2 177	113,59
9.Чистая прибыль по итогам деятельности, тыс. руб.	11 155	12 787	1 632	114,63
10.Уровень рентабельности предпринимательской деятельности	8,85	9,17	0,32	103,61

Дальше рассчитывается влияние факторов на изменение чистой прибыли по результатам деятельности «ИП Назимов».

В рамках факторного анализа чистой прибыли по результатам деятельности на неё рассчитывается воздействие следующих факторов:

- изменение выручки от реализации продукции;
- изменение среднего уровня расходов от реализации продукции;

– налоговые платежи.

Для измерения воздействия вышеперечисленных факторов используется метод абсолютных разниц [17, С. 103].

Сначала рассчитаем увеличение выручки от реализации продукции с помощью следующей формулы 2.2.4:

$$\Delta B = \frac{\Delta B_p \cdot R_{пдо}}{100\%} \quad (2.2.4)$$

где,  $\Delta B_p$  – изменение выручки от реализации продукции;

$R_{пдо}$  – уровень рентабельности предпринимательской деятельности.

$$\Delta B = \frac{13279 \cdot 8,85}{100\%} = 1\,175 \text{ тыс. руб.}$$

При расчёте второго фактора нужно учитывать тот факт, что величина воздействия второго фактора рассчитывается в зависимости от коррекции размера налоговых платежей в бюджет (ставка налога, 6%). Поэтому, подсчет воздействия изменения уровня расходов по реализации продукции на чистую прибыль по результатам деятельности предприятия осуществляется по следующей формуле 2.2.5:

$$\Delta Y = \frac{-(\Delta Y_{pp} \cdot B_{p1}) \cdot (1 - 0,06)}{100\%} \quad (2.2.5)$$

где,  $\Delta Y_{pp}$  – изменение уровня расходов от реализации продукции;

$B_{p1}$  – выручка от реализации продукции за отчётный период.

$$\Delta Y = \frac{-(-0,35 \cdot 139\,373) \cdot 0,94}{100\%} = 457 \text{ тыс. руб.}$$

Далее выясним каково изменение чистой прибыли по итогам деятельности предприятия с помощью следующей формулы 2.2.6:

$$\Delta ЧП = \Delta ЧП(B_p) + \Delta ЧП(Y_{pp}) \quad (2.2.6)$$

где,  $\Delta ЧП(B_p)$  – изменение чистой прибыли за счёт увеличения выручки от реализации продукции;



$\Delta\text{ЧП}(Y_{pp})$  – изменение чистой прибыли за счёт изменения уровня расходов по реализации продукции.

$$\Delta\text{ЧП} = 1\,175 + 457 = 1\,632 \text{ тыс. руб.}$$

Для того, чтобы наглядно видеть расчёт факторов на изменение чистой прибыли по результатам деятельности предприятия приведём его в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 – Расчёт влияния факторов на изменение чистой прибыли по результатам деятельности «ИП Назимов»

Показатели	Методика расчёта	Величина влияния, тыс. руб. 2019 год к 2018
1	2	3
1. Увеличение выручки от реализации продукции	$\Delta B_p \cdot R_{пдо} / 100\%$	1 175
2. Изменение уровня расходов по реализации продукции	$\frac{-(\Delta Y_{pp} \cdot B_{p1}) \cdot 0,94}{100\%}$	457

Продолжение таблицы 2.2.6

1	2	3
3. Итого изменение чистой прибыли по итогам деятельности	$\Delta\text{ЧП}(B_p) + \Delta\text{ЧП}(Y_{pp})$	1 632

В 2019 году по сравнению с 2018 годом прибавившиеся размеры хозяйственной деятельности предприятия «ИП Назимов» сочетаются с соответствующей финансовой отдачей, что выявлено в росте доли чистой прибыли по результатам деятельности в комплексном доходе на 0,32 %. Вместе с тем, абсолютная величина чистой прибыли по результатам деятельности повысилась на 1 632 тыс. рублей, что в процентном виде составляет 14,63 %. Такая положительная тенденция в динамике финансовых результатов деятельности была обусловлена небольшим изменением уровня расходов по обычной деятельности на 0,35 % и увеличением прибыли от реализации продукции на 2 177 тыс. рублей, что в процентном выражении составляет 13,59 %. Это обеспечило увеличение чистой прибыли по результатам деятельности с

учетом исчисляемого налога на 457 тыс. рублей, что в относительном выражении составляет 20,99 % от общего ее прироста за год ( $457/2\ 177*100\%$ ).

Другой причиной, способствующей увеличению итогового финансового результата работы предприятия «ИП Назимов» является рост размеров торговой деятельности (увеличение выручки от реализации продукции способствовало росту финансового результата на 1 175 тыс. руб.).

Для того, чтобы узнать способна ли компания выплачивать имеющиеся текущие долги благодаря собственному имуществу рассчитывается коэффициент текущей ликвидности предприятия, который является одним из основных числовых показателей платежеспособности компании. Данный коэффициент рассчитывается по формуле 2.2.7:

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\sum \text{ОА}}{\sum \text{КО}} \quad (2.2.7)$$

где,  $\sum \text{ОА}$  – сумма текущих оборотных активов, тыс. руб.;

$\sum \text{КО}$  – сумма краткосрочных обязательств, тыс. руб.

Следовательно:

$$K_{\text{ТЛ}2018} = \frac{76\ 290}{9\ 477} = 8,1$$

$$K_{\text{ТЛ}2019} = \frac{48\ 659}{17\ 752} = 2,7$$

Данные расчёты приведены в таблице 2.2.7.

Таблица 2.2.7 – Финансовые показатели предприятия «ИП Назимов» и результаты расчётов коэффициента текущей ликвидности

Финансовый показатель	За 2018 год	За 2019 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	126 094	139 373	13 279	110,53
Чистая прибыль, тыс. руб.	11 155	12 787	1 632	114,63
ЕВИТ	14 515	16 331	1 816	112,51
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5 – 2 и выше)	8,1	2,7	-5,4	33,33

Финансовый показатель EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – это прибыль до вычета процентов и налогов.

Из данной таблицы видно, что коэффициент текущей ликвидности в 2019 году по сравнению с 2018 годом уменьшился на 33,33 %, но по-прежнему находится в пределах нормы, что в свою очередь говорит о том, что предприятие «ИП Назимов» способно выплачивать имеющиеся текущие долги при помощи собственного имущества, то есть предприятие является платежеспособным.

Покажем изменение финансовых результатов с помощью рисунка 2.2.1:

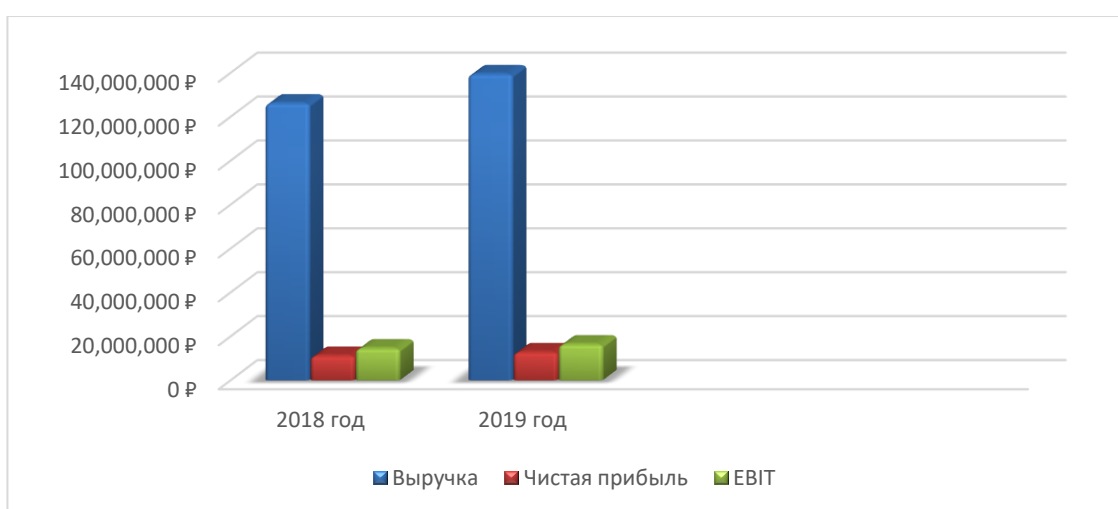


Рисунок 2.2.1 – Изменение финансовых показателей

Таким образом в этом подразделе был проведён анализ деятельности предприятия «ИП Назимов». Следует отметить, что эффективность его финансово-хозяйственной деятельности за 2019 год увеличилась по сравнению с предыдущим годом. Данный анализ показал, что в работе предприятия были упущенные возможности увеличения конечного финансового итога в 2019 году. Их появление связано с:

- Экономически необоснованной динамикой увеличения расходов на оплату труда сотрудников предприятия. Из-за этого руководство организации допустило относительный перерасход денежных средств по заработной плате персонала в сумме 2 705,91 тыс. рублей.

- Интенсивное увеличение загруженности площадей, из-за чего снизилась фондоотдача.

Из этого следует, что, чтобы увеличить эффективность хозяйственной деятельности предприятия «ИП Назимов» необходимо следующее:

- рассмотреть вопрос об обеспечении правильности распределения обязанностей между работниками организации и привлечь их интерес к продуктивной производительности труда, или же уменьшить количество работников, при условии, что это целесообразно;
- увеличение торговых площадей, если это возможно и рационально целесообразно.

### **2.3 Анализ организации труда персонала «ИП Назимов»**

В этом разделе будет проведён анализ организации труда персонала предприятия «ИП Назимов». Данный анализ важен для организации, потому что он способствует пониманию степени эффективности использования рабочей силы, рабочего времени и допускает вовремя принять главные управленческие решения.

Первым показателем для расчёта станет коэффициент разделения труда. Он позволяет увидеть на сколько рационально произведена расстановка и загрузка сотрудников. Разделение труда должно способствовать организации условий увеличения содержательности и привлекательности для роста производительности труда, а также пробуждению творческой инициативы, повышению культурно-технического уровня.

Таблица 2.3.1 – Исходные данные для расчета коэффициента разделения труда

Показатели	2018 год	2019 год
1	2	3
Среднесписочная численность, чел.	14	15
Продолжительность рабочего дня, мин.	480	480
Суммарное время выполнения одним	30	40

работником несвойственных для него работ в течение дня, мин.		
Суммарное время занятости одного работника, мин.	390	380

Согласно данным сведениям, продолжительность рабочего дня на предприятии составляет 480 минут, другими словами, стандартный 8-часовой рабочий день. На протяжении всего рабочего дня ориентировочное время, когда работник занимается несвойственной для него работой составляет 30 минут в 2018 году и 40 минут в 2019 году. Суммарное время, когда работник занимается прямыми своими должностными обязанностями по нормативам составляет: длительность всего рабочего дня за исключением суммарного времени выполнения одним сотрудником несвойственной для него работы на протяжении всего рабочего дня, и за исключением обеденного перерыва положенного трудовым законодательством в размере 60 минут, то есть 1 час. Из сказанного следует, что в 2018 году суммарное время занятости одного работника составило 390 минут, а в 2019 году 380 минут.

Рассчитаем коэффициент разделения труда по формуле 1.2.1:

$$K_{\text{разд.труда}_{2018 \text{ год}}} = 1 - \frac{30}{420} = 0,93$$

$$K_{\text{разд.труда}_{2019 \text{ год}}} = 1 - \frac{40}{420} = 0,91$$

Из данных расчётов следует вывод, что:

– в 2018 году только 7 % работников имели невысокую степень специализации, существенная же масса сотрудников имела требующуюся квалификацию и нужный опыт работы;

– в 2019 году коэффициент разделения труда составил 91 %, на сокращение конкретного коэффициента повлияли следующие факторы: повысилась длительность суммарного времени выполнения несвойственных работ одним работником и, видимо, повысилось среднее количество задач для одного работника.

Из выше сказанного следует, что в 2019 году произведена не рациональная расстановка и загрузка персонала предприятия «ИП Назимов».

Следующий показатель, который можно использовать для анализа организации труда «ИП Назимов» – это коэффициент занятости. Данный коэффициент обрисовывает степень занятости сотрудников. Он определяется отношением суммарного времени занятости сотрудников к общему времени всего рабочего дня и рассчитывается по формуле 2.3.1:

$$K_{\text{зан.раб.}} = \frac{\sum T_{\text{зан.}}}{T_{\text{общ.}}}$$

(2.3.1)

где,  $\sum T_{\text{зан.}}$  суммарное время занятости сотрудников в течении дня, мин.;

$T_{\text{общ.}}$  – общее время продолжительности рабочего дня, мин.

$$K_{\text{зан.раб.2018 год}} = \frac{390}{480} = 0,81$$

$$K_{\text{зан.раб.2019 год}} = \frac{380}{480} = 0,79$$

Этот коэффициент показывает сколько было затрачено рабочего времени в течение рабочей смены работником для основной работы по нормативам.

Подсчёт коэффициента занятости в 2018 году составил 81 %, это означает на сколько процентов в 2018 году работники в процессе рабочего дня заняты своими прямыми обязанностями. В 2019 году этот коэффициент составил 79 %. На уменьшение данного коэффициента на 2 % воздействовали следующие факторы: рост количества работников и рост суммарного времени на выполнение одним работником несвойственных задач.

Подводя итог, можно сказать, что в течении двух лет работники предприятия «ИП Назимов» были заняты основной работой 80 % рабочего времени.

Следующий коэффициент, который понадобится для анализа организации труда – это коэффициент использования рабочих по квалификации. Для того, чтобы его рассчитать необходимо знать тарифный (квалификационный) разряд каждого работника предприятия. Тарифный разряд – показатель степени квалификации сотрудника. Тарифный разряд показывает сложность труда и степень квалификации сотрудника.

Узнать какой разряд у каждого сотрудника предприятия «ИП Назимов» можно из штатного расписания. Штатное расписание предприятия «ИП Назимов» приведено в Приложении Б.

Данные о должности и разряде каждого сотрудника представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Штатное расписание «ИП Назимов»

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
1	2
Главный директор XVII разряд	1
Управляющий X разряд	1
Бухгалтер X разряд	1
Повар IV разряд	9
Кассир III разряд	2
Уборщица I разряд	1
Итого	15

Вдобавок нам понадобятся тарифные коэффициенты рабочих, они представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Тарифные коэффициенты рабочих по разрядам [3]

Разряды	I	II	III	IV	V	VI	VII	X	XVII
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тарифные коэффициенты	1,00	1,36	1,59	1,73	1,82	2,00	2,27	3,27	7,41

Теперь, имея на виду нужные данные можно рассчитать коэффициент использования рабочих по квалификации:

1) Сначала надо найти средний тарифный коэффициент по следующей формуле 2.3.2:

$$K_{\text{ср}} = \frac{\sum K_i \cdot \varphi_i}{\sum \varphi_0}$$

(2.3.2)

где,  $\varphi_i$  – количество сотрудников, работающих по  $i$ -тому разряду;

$\varphi_0$  – общее количество сотрудников;

$K_i$  – тарифный коэффициент, соответствующий  $i$ -тому разряду.

$$K_{\text{ср}} = \frac{1,00 \cdot 1 + 1,59 \cdot 2 + 1,73 \cdot 9 + 3,27 \cdot 1 + 7,41 \cdot 1}{15} = 2,03$$

2) Далее с помощью среднего тарифного коэффициента рассчитываем средний тарифно-квалифицированный разряд рабочих по формуле 2.3.3:

$$R_{\text{ср}} = R_M + \frac{K_{\text{ср}} - K_M}{K_6 - K_M} \quad (2.3.3)$$

где,  $R_M$  – меньший разряд по отношению к среднему тарифному коэффициенту;

$K_M$  – меньший тарифный коэффициент по отношению к среднему тарифному коэффициенту;

$K_6$  – больший тарифный коэффициент по отношению к среднему тарифному коэффициенту.

$$R_{\text{ср}} = 6 + \frac{2,03 - 2,00}{2,27 - 2,00} = 6,11$$

3) Следом необходимо найти средний тарифный разряд работ, который вычисляется по формуле 2.3.4:

$$R_{\text{работ}} = \frac{\sum R_i \cdot T_i}{\sum T} \quad (2.3.4)$$

где,  $R_i, T_i$  –  $i$ -ый разряд и нормативное время работы по  $i$ -тому разряду соответственно;

$\sum T$  – сумма общего времени работы.

$$R_{\text{работ}} = \frac{1 \cdot 420 + 3 \cdot 420 + 4 \cdot 420 + 10 \cdot 420 + 17 \cdot 420}{480 + 480 + 480 + 480 + 480} = 6,12$$

4) Теперь можно найти коэффициент использования рабочих по квалификации по формуле 1.2.2:

$$K_{\text{исп. раб. по квал.}} = \frac{6,11}{6,12} = 0,99$$

Из этого следует, что степень использования специалистов по квалификации имеет очень высокий показатель – 99 %. Такой высокий процент говорит о том, что квалификации сотрудников соответствует степени разряду выполняемых ими работ.



Следующий показатель, который нужно рассчитать это степень организации рабочих мест. Он определяется по формуле 1.2.3.

$$K_{\text{орг.раб.мест}} = \frac{14}{15} = 0,93$$

Из расчётов следует, что 93 % рабочих мест полностью оснащены необходимым оборудованием, а 7 % показывает неудовлетворённость организации рабочих мест по нормам типовых проектов.

Не маловажным коэффициентом для анализа организации труда служит коэффициент нормирования труда. Для того, чтобы его рассчитать необходимо вычислить коэффициенты напряженности выполнения норм выработки и норм обслуживания.

1) Для того, чтобы посчитать коэффициент напряженности норм выработки, надо найти процент выполнения норм выработки, который рассчитывается по формуле 2.3.5:

$$P_{\text{в.н.}} = \frac{T_{\text{н}}}{T_{\text{ф}}} \cdot 100 \quad (2.3.5)$$

где,  $T_{\text{н}}$  – нормативное время, которое необходимо для изготовления некоторого количества продукции;

$T_{\text{ф}}$  – фактическое время, которое понадобилось для изготовления некоторого количества продукции.

$$P_{\text{в.н.}} = \frac{420}{420} \cdot 100 = 100 \%$$

Далее находим коэффициент напряженности норм выработки по формуле 2.3.6:

$$K_{\text{н.н.в.}} = \frac{100}{100} + r \quad (2.3.6)$$

где,  $r$  – процент перевыполнения норм выработки.

$$K_{\text{н.н.в.}} = \frac{100}{100} + 0 = 1$$

2) Теперь нужно найти коэффициент напряженности норм обслуживания, который рассчитывается по формуле 2.3.7:

$$K_{\text{н.н.о.}} = \frac{100}{100} + \left(\frac{n_0}{n_1} \cdot 100 - 100\right)$$

(2.3.7)

где,  $n_0$  – среднее нормативное количество единиц рабочих мест, подлежащих обслуживанию одним сотрудником;

$n_1$  – среднее фактическое количество обслуживаемых единиц рабочих мест одним сотрудником.

$$K_{\text{н.н.о.}} = \frac{100}{100} + \left(\frac{1}{1} \cdot 100 - 100\right) = 1$$

Получив необходимые элементы для вычисления коэффициента нормирования труда, можно его рассчитать по формуле 1.2.4.

$$K_{\text{н.т.}} = \left(\frac{1 \cdot 9}{15}\right) + \left(\frac{1 \cdot 6}{15}\right) = 1$$

Таким образом, коэффициент нормирования труда на предприятии «ИП Назимов» равен 1, это означает что количественная и качественная стороны нормирования труда предприятия выполняются на 100 %.

Совокупный потенциальный фонд рабочего времени составляет неотъемлемую часть анализа организации труда, для того чтобы его рассчитать нужно в начале найти календарный фонд времени, который рассчитывается по формуле 1.2.5.

$$\Phi_{\text{к}} = 15 \cdot 357 \cdot 8 = 42840 \text{ чел-часов}$$

Совокупный фонд рабочего времени рассчитывается по формуле 1.2.6.

$$\Phi_{\text{п}} = 42840 - (113 \cdot 8 + 0) = 41936 \text{ чел-часов}$$

Вычислив календарный фонд рабочего времени и совокупный фонд рабочего времени, можно сделать вывод, что фактически сотрудники могут отработать 41936 чел-часов в год, а не 42840 чел-часов, которые были запланированы работодателем. Персонал болел совокупно 113 дней в году.

Для того, чтобы подсчитать общий уровень организации труда воспользуемся формулой 1.2.8:

$$U_{\text{о.т.}} = \sqrt[5]{0,91 \cdot 0,79 \cdot 0,99 \cdot 0,93 \cdot 1} = 0,92$$

Таким образом, проведя анализ организации труда предприятия «ИП Назимов» можно сделать вывод, что организация труда персонала составляет

92 %. Есть направления для совершенствования. Некоторые коэффициенты организации труда недостаточно высокие. При повышении уровня организации труда увеличится и степень производительности труда.

Вывод: в данной главе была представлена организационная характеристика предприятия «ИП Назимов», которая включала в себя основные показатели из нормативно-правовых и учредительных документов организации «ИП Назимов», организационную структуру предприятия, а также описание должностных обязанностей каждого сотрудника предприятия. Также был произведен экономический анализ предприятия «ИП Назимов» в процессе которого были рассчитаны комплексный показатель эффективности хозяйствования предприятия, долевое участие экстенсивных и интенсивных факторов в приросте выручки от реализации продукции, уровень рентабельности предпринимательской деятельности, изменение выручки от реализации продукции, изменение среднего уровня расходов от реализации продукции, изменение чистой прибыли по итогам деятельности и коэффициент текущей ликвидности. Вдобавок, проведен анализ организации труда персонала на основе анализа показателей эффективности организации труда и выявлен общий уровень организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов».

В последующей главе будут предложены мероприятия по совершенствованию организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов» и рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий.

### **3 Совершенствование организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию организации труда**

Проведя анализ организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов» был выявлен ряд проблем:

проведенный анализ дал возможность выявить следующие проблемы:

1. Расстановка и загрузка работников предприятия не рациональная, о чем говорит коэффициент разделения труда, который в 2019 году составил 91%.
2. Увеличилось время несвойственных работ, которые выполняют сотрудники во время рабочего дня, из-за этого коэффициент занятости персонала составил 79%.
3. Организация рабочих мест составляет не все 100 %, не все сотрудники удовлетворены своему оснащению рабочего места, поэтому коэффициент организации рабочих мест составил 93 %.
4. Из-за сложившейся ситуации во всём мире, связанной с пандемией короновирусной инфекции COVID-19, малый бизнес страдает. Когда государство вводит положение самоизоляции, то в организации общепита нет посетителей. В таком случае, решением данной проблемы будет доставка еды на дом.

В первой проблеме за рациональность расстановки и загрузки сотрудников работы отвечает управляющий (менеджер). Следовательно, можно сделать вывод что ему не хватает либо опыта, либо квалификации.

Вторая проблема связана с не правильным разделением труда, что привело к увеличению времени несвойственных работ в течении рабочего дня, следовательно управляющий (менеджер) не достаточно профессиональной выполнил свою работу.

Третья проблема связана с тем, что в 2019 году был принят на работу ещё один сотрудник (менеджер), и видимо, у этого сотрудника нет оснащенного рабочего места.

Четвёртую проблему возможно решить с помощью организации доставки. Предложено присоединиться к крупнейшему сервису по доставке еды в России Delivery Club. В связи с пандемией у них запустилась программа поддержки локальных кафе. Вновь подключившиеся кафе к сервису Delivery Club при доставке еды своими силами, смогут получать заказы через Delivery Club с комиссией 0%. Такие условия будут действовать только для несетевых заведений. Нулевая комиссия для них будет действовать до конца лета 2020 года. Также будет предоставлена система приёма заказов через приложение.

Кроме того, Delivery Club предоставляет дополнительный маркетинговый бюджет для вновь подключившихся заведений. Каждый посетитель сервиса сможет сделать первый заказ из каждого вновь подключившегося заведения со скидкой 20%. Эти предприятия будут автоматически попадать в специальную подборку в приложении и на сайте, которая позволит пользователям легко и быстро их найти.

Компания Delivery Club заявляет, что она меняет условия сотрудничества с партнерами для того, чтобы помочь им в кратчайшие сроки адаптироваться к данной ситуации, поддержать деятельность малого бизнеса и сохранить персонал. Поддержка данной компании в первую очередь нацелена на малый бизнес, из-за того, что именно на него сильнее всего воздействует распространение коронавируса. Опыт Испании, Италии, Китая, США и других стран показывает, что работа на доставку помогает предприятиям общественного питания сохранить не только сотрудников кухонь, но и официантов, которые во время кризиса могут работать в роли курьеров и доставлять заказы из своего ресторана. Именно это компания Delivery Club призывает сделать собственникам небольших заведений, которые сейчас могут использовать сервис Delivery Club с нулевой комиссией, если будут доставлять заказы своими силами [47].

Таким образом, на основании обнаруженных недостатков организации труда предприятия «ИП Назимов» можно предложить ряд мероприятий, которые способствуют усовершенствованию организации труда персонала.

План мероприятий по совершенствованию организации труда персонала представлен в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – План мероприятий по совершенствованию организации труда персонала «ИП Назимов»

Проблема	Рекомендации	Мероприятие	Результат
1	2	3	4
1. Не рациональная расстановка и загрузка работников. 2. Не правильное разделение труда, что привело к увеличению времени несвойственных работ.	Менеджер по управлению персоналом недостаточно квалифицирован, следовательно нужно отправить его на повышение квалификации.	Курс «Программы для руководителей - повышение квалификации в области менеджмента и персонала: управление персоналом»	Полученные знания и опыт позволят повысить рациональность разделения труда, расстановки и загрузки сотрудников.
3. Одно рабочее место не оснащено.	организовать рабочее место сотрудника для более эффективной продуктивности работы.	Покупка рабочего стола и предметов декора, и необходимой канцелярии.	Эмоциональное и психологическое состояние работника улучшится за счёт полной оснащённости его рабочего места, и тем самым увеличится производительность труда данного сотрудника.
4. Угроза пандемии, коронавирусной инфекции COVID-19.	Присоединиться к крупнейшему сервису доставки еды Delivery Club.	Партнерство с крупнейшим сервисом доставки еды Delivery Club.	Благодаря измененным условиям сотрудничества Delivery Club с партнёрами, данный сервис позволяет осуществлять доставку с помощью их сервиса без комиссии, в случае доставки заказов своими силами.

На данные мероприятия понадобятся определенные денежные средства. Стоимость предложенных мероприятий представлена в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 – Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в «ИП Назимов»

Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1	2	3	4
Курс «Программы для руководителей - повышение квалификации в области менеджмента и персонала: управление персоналом».	С 07.06.2020 по 26.07.2020	Главный директор	35 000 руб.
Покупка рабочего стола и предметов декора, и необходимой канцелярии.	С 2.06.2020 по 10.06.2020	Главный директор	2 918 руб.
Партнерство с крупнейшим сервисом доставки еды Delivery Club.	Период пандемии	Главный директор	В период пандемии комиссия 0 руб.
Итого:			37 918 руб.

Из таблицы видно, что затраты на предлагаемые мероприятия составляют 37 918 рублей.

Вдобавок ко всем мероприятиям, стоит еще отметить, что на предприятии недостаточная мотивация персонала. Не хватает как нематериальной мотивации, так и материальной мотивации.

Элементом организации труда является развитие творческой инициативы и иных форм заинтересованного участия сотрудников в жизни предприятия. Именно мотивация является одной из активных форм заинтересованного участия персонала в жизни организации.

Не только лишь классические средства стимулирования, такие как нравственные и финансовые, проявляют воздействие на мотивацию работника, но и характеристика выполняемой деятельности работника. Главные

проявления поведения работника, в которых находится высокий уровень мотивации труда – это настрой на эффективную деятельность, заинтересованность в конечных итогах труда, стремление работать с полной отдачей – все это зависит от характеристик и содержания выполняемой деятельности. Из этого следует, что надо обращать большое внимание на главные характеристики рабочих заданий, для того чтобы влияние на мотивацию труда работников создавало необходимые изменения трудового поведения сотрудников.

На работу, которую выполняет персонал оказывают влияние следующие основные характеристики работы:

- ответственность заданий, их важность и значимость;
- разнообразные навыки, необходимые для выполнения рабочей деятельности;
- завершенность задач, выполняемых работником;
- предоставляемая исполнителю задач самостоятельность;
- обратная связь.

Под завершенностью задач понимается, что работа выполняется от начала и до конца.

Значимость задания – это воздействие выполненной работы на окружающих людей в компании или в более широком кругу.

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю заданий – этот тот уровень, в котором у сотрудников есть возможность свободного планирования, составлять график работ и выполнять их по своему усмотрению.

Руководитель, предоставляя возможность принятия самостоятельных решений сотруднику, способствует увеличению чувства личной ответственности за выполняемую деятельность у работника.

Сотрудник имеет представление об итогах своей деятельности только тогда, когда осуществляется эффективная обратная связь. Персонал лучше понимает, насколько продуктивно выполнена работа, если он получает информацию об итогах своей деятельности.



В том случае, когда работник выполняет свою работу недостаточно эффективно, то это служит ему стимулом к дополнительным действиям в своей работе. Если же сотрудник выполнил свою работу достаточно успешно, то это повышает его самооценку и служит дополнительным стимулом, который увеличивает мотивацию работника.

Плохое осведомление персонала о том, что в компании творится, о перспективах решения важных проблем, которые касаются их круга интересов, ведет к ухудшению психологического климата на предприятии, спаду уровня доверия к руководству, а также оказывает отрицательное воздействие на трудовую мотивацию сотрудников.

Информирование сотрудников, связанное с широким кругом производственных и социальных вопросов на предприятии, является эффективным инструментом увеличения их заинтересованности в конечных итогах, степени удовлетворенности работой, а также возникновение у них чувства сопричастности в делах компании.

Понимание того, что результативная деятельность по информационному обеспечению сотрудников влечет к увеличению степени мотивации труда работников предприятия, дает руководству дополнительный рычаг, предоставляющий возможность повысить эффективность использования человеческих ресурсов.

Представление взаимосвязи между мотивацией труда, трудовым поведением сотрудников, характеристиками выполняемой деятельности предоставляет возможность выработать ряд принципов, в согласии с которыми организована рабочая деятельность, в целях обеспечения высокой степени трудовой мотивации и увеличения трудовых показателей:

1. Объединение заданий. Это означает, что вместо того, чтобы распределять одно задание между несколькими сотрудниками, можно поручить всю работу только одному сотруднику. Данный принцип позволяет повысить разнообразие навыков и обеспечить целостность задания.

2. Законченность и целостность рабочих заданий. Исполнителю, предоставляется возможность выполнить некоторую часть заданий от начала и до конца. Такая организация работы увеличивает уровень ответственности, придавая осмысленность и значимость выполняемой работе.

3. Установление отношений с потребителями. Данная организация работы способствует увеличению уровня самостоятельности сотрудника благодаря тому, что сотрудник получает информацию непосредственно от потребителей его труда через опрос потребителей по телефону о качестве работы, а также через сайт, предполагаемый для разработки в будущем. Тем самым, обеспечивается обратная связь и это способствует развитию разнообразия профессиональных навыков у сотрудника. Существует много видов обратной связи, которые доходят до сотрудников. Работу стоит организовывать так, чтобы как можно больше видов обратной связи доходило до персонала.

4. Делегирование полномочий. Это передача ответственности и контроля над конкретной работой от руководителя к подчиненным. Данный принцип способствует увеличению самостоятельности и трудовой мотивации сотрудников.

Чтобы персонал имел полное представление о том, как он выполняет свою работу, должно быть как можно больше каналов обратной связи, тогда у сотрудников будет выше мотивация к достижению требуемых показателей производства и к совершенствованию своей деятельности. Возможно в будущем создание интернет ресурса которое позволит держать обратную связь и продвигать свою продукцию

Для эффективной мотивации сотрудников важное значение имеет правильная постановка задач. К увеличению мотивационного потенциала рабочих задач относят следующие основные условия:

– целостная деятельность, создаваемая задачами, которые дополняют друг друга;

- вносимый, за счет выполнения задач, вклад в достижение целей организации и подразделения, который понятен сотрудникам;
- должна быть обеспечена информативность сотрудников по поводу результатов выполненных ими задач, с помощью непосредственной обратной связи;
- необходимо разнообразие темпов работы и разрешение на различные способы выполнения заданий;
- необходимо давать исполнителю проявлять определенную степень инициативности и самостоятельности в выполнении поставленных задач;
- за достигнутые результаты исполнитель должен нести и чувствовать свою ответственность;
- исполнитель, должен чувствовать ощущение удовлетворенности от проделанной работы.

Теперь затронем материальное стимулирование сотрудников. Особенное участие в организации труда принимает вознаграждение за труд – достойная оплата труда, потому как люди включаются в производственный процесс из-за экономических соображений, их главная цель – это заработок. Поэтому заработная плата является элементом эффективной организации труда.

В настоящее время для многих организаций главной задачей служит удержание наиболее эффективных профессионалов на предприятии, а также повышение их результативности. Организация эффективной системы мотивации с помощью оплаты труда – является одним из главных средства признания достижений сотрудника на предприятии. Система вознаграждения за счет KPI как раз и является системой, которая способствует снижению текучки на предприятии, а также предоставляет стимул сотрудников для достижения поставленных задач и целей компании.

KPI (Key Performance Indicator) – что в переводе означает «ключевой показатель» - это показатель в достижении успеха или достижении конкретной цели. Другими словами KPI – это индикатор, который измеряется фактическим количеством достигнутых результатов.

В задачи системы КРІ входит следующее:

- обеспечение целенаправленной установки всей деятельности организации;
- определение форматов оценки сотрудников;
- выявление взаимосвязей работников организации;
- мотивация сотрудников;
- формирование внутренней среды, способствующей эффективной деятельности работников.

На данный момент все более востребованной становится оценка труда персонала по ключевым показателям эффективности, тем не менее, при вводе данной системы возникают трудности в определении оптимальных показателей, чтобы они могли измерить все охваченные результаты работы сотрудников.

Систему КРІ используют, в первую очередь, работодатели и руководители, которые оценивают своих работников, данная система дает возможность проанализировать положение каждого конкретного сотрудника в настоящий момент и разобрать, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям предприятия.

Выплачиваемые денежные вознаграждения при достижении определенных результатов подкрепляет интерес работников к достижению этих результатов и решению установленных перед ними задач, именно поэтому, на сегодня, мотивация сотрудников на основе КРІ считается одной из самых эффективных.

Методы оценки сотрудников, в первую очередь, представляют собой средства для достижения определенных целей, к примеру достойной оплаты труда, рационального использования сотрудников по квалификации, эффективного планирования повышения квалификации, следовательно методы оценки сотрудников напрямую связаны с организацией труда персонала.

Для необходимого воздействия на будущее поведение сотрудников и отношение к установленным перед ними задачам, а также их мотивации

считается самым оптимальным использование системы оценки труда в сочетании с системой премирования.

При выполнении одинаковых задач редко бывает такое, что работники осуществляют их одинаково, добиваясь идентичных результатов. По этой причине, целесообразно применить систему оплаты труда, в которой поощряются конкретные успехи и достижения определенных сотрудников, заслужившие вознаграждения за свой труд. Благодаря объективного и справедливого признания достигнутых результатов работников, на практике, персонал применяет дополнительные усилия при выполнении установленных перед ними задач.

Для эффективной оценки труда сотрудников необходимо разработать все ключевые показатели, и они должны быть именно мотивационными, что подразумевает следующее: всем работникам понятно, как различные показатели воздействуют на бонусы, поощрения, зарплату и развитие предприятия в целом. Без обратной связи с сотрудниками невозможна эффективная оценка труда работников.

При оценке сотрудников распространены следующие ошибки:

1. Ошибки контраста. Искажается общая картина по группе участников, из-за того, что относительно не сильный сотрудник оценивается достаточно высоко на фоне предыдущего очень слабого сотрудника, или наоборот если он оценивается после сильных сотрудников.

2. Эффект края. Руководитель запоминает только недавний промежуток времени (день, неделя) работы.

3. Основная тенденция. Противоположная предыдущей ошибка, менеджер стремится избегать крайних оценок.

4. Ошибка основной тенденции. Все сотрудники оцениваются средней оценкой, из-за этого невозможно выявить ни слабых, ни средних, ни сильных работников.

5. Фаворитизм. Личная симпатия руководителя к конкретным сотрудникам приводит к завышенной оценке этих работников.

6. Ореол коллектива. Если показатель деятельности по всему отделу недостаточно результативный, то это не значит, что абсолютно все работники плохо работали.

7. Социальные стереотипы. Некоторые руководители обращают внимание на национальность, половую принадлежность, возрастную категорию, а также семейное положение – это влияет на объективные оценки.

8. Снисходительность. Не достаточно серьезная оценка персонала приводит к тому, что пропадает мотивационный стимул у сотрудников работать усерднее.

Большое значение имеет понимание сотрудников организации о том, что только в случае достижения целей предприятия будут достигнуты цели работников. Дополнительное вознаграждение формируется непосредственно из прибыли компании. Если в результате работы компания получила прибыль не сопоставимую с прибылью которая была запланирована, то, следовательно, дополнительного вознаграждения в определенный период не будет.

В выгоде применения системы КРІ для мотивации сотрудников можно привести следующие аргументы:

1. Сто процентная ориентация на результат – работник получает вознаграждение за выполнение своей работы в том случае, если достигнут желаемый результат.

2. Управляемость – позволяет без модификации системы регулировать направленные усилия сотрудников.

3. Справедливость – достойная оценка вклада работника в общий успех предприятия.

4. Понятность – работник ясно понимает за какие заслуги предприятие готово его вознаграждать.

Таким образом, основным преимуществом использования системы КРІ является четкие и измеримые требования к результатам труда сотрудников, которые можно донести до персонала. Большим достоинством данной системы служит правильная постановка задачи, от которой зависит качество ее

выполнения. Недостатки такой системы возникают только при неправильном использовании системы, а именно при ошибках, связанных с внедрением и разработкой ключевых показателей эффективности в отдельности от целей компании, с несогласованностью показателей одних работников с показателями других работников или подразделений предприятия.

С целью стимулирования сотрудников в повышении производственных показателей, исходя из напряженности, сложности труда и объема выполняемых работ могут устанавливаться дополнительные стимулирующие выплаты на предприятии «ИП Назимов».

Сотрудникам «ИП Назимов» возможно установление следующих доплат и надбавок:

- связанные с режимом работы компенсационные доплаты (например, за работу свыше установленной рабочей смены или за ненормированный рабочий день, и т.п.);
- стимулирующие надбавки (например, за профессионализм, за совмещение профессий, за увеличение определенных показателей и т.п.);
- надбавка за выполнение работы временно отсутствующего сотрудника;
- надбавка за напряженность и сложность и высокие достижения в труде.

### **3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий**

После того, как были разработаны необходимые мероприятия и затраты для совершенствования организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов» можно подсчитать экономическую эффективность данных мероприятий.

Допустим, что после прохождения курсов по повышению квалификации управляющий (менеджер) данного предприятия увеличил свои квалификационные навыки и опыт, и ему удалось снизить время выполнения

несвойственных работ, которые выполняют сотрудники на 50 %, то есть с 40 минут до 20 минут в рабочий день. Тогда коэффициент разделения труда составит:

$$K_{\text{разд.т.}} = 1 - \frac{20}{420} = 0,95$$

Из расчётов видно, что коэффициент разделения труда составил 95 %.

Теперь посчитаем экономическую эффективность данного показателя по формуле 3.2.1:

$$(3.2.1) \quad \begin{array}{l} \text{Э}_{\text{эф.}} \\ \end{array} = \begin{array}{l} K_2 - K_1 \end{array}$$

где,  $K_1$  – это определенный показатель до предложенных мероприятий;

$K_2$  – это определенный показатель после предложенных мероприятий.

$$\text{Э}_{\text{эф.}} = 0,95 - 0,91 = 0,04$$

Следовательно экономический эффект составил 4 %, то есть после внедрения данного мероприятия рациональность расстановки и загрузки сотрудников увеличится на 4 %.

Теперь посчитаем на сколько изменится коэффициент занятости с внедрением данного мероприятия. Если суммарное время занятости одного работника с 380 минут изменится до 400 минут, благодаря уменьшению времени выполнения несвойственных работ на 20 минут, то коэффициент занятости после внедрения мероприятия будет следующим:

$$K_{\text{зан.раб.}} = \frac{400}{480} = 0,83$$

Затем можно рассчитать экономический эффект коэффициента занятости после предложенного мероприятия:

$$\text{Э}_{\text{эф.}} = 0,83 - 0,79 = 0,04$$

Из расчётов мы видим, что благодаря данному мероприятию коэффициент занятости работников увеличился на 4 %, это говорит о том, что степень занятости сотрудников основной работой увеличится вследствие введения конкретного мероприятия.



Следующим мероприятием предполагается решить проблему неудовлетворённости организации рабочего места сотрудника администрации, а именно управляющего. Предлагается оснастить его рабочее место необходимым рабочим столом и нужными канцелярскими товарами, и декором для красоты и уюта. Следовательно, все 15 рабочих мест на предприятии будут оборудованы необходимым оснащением, тогда коэффициент организации рабочих мест будет равен:

$$K_{\text{орг.раб.мест}} = \frac{15}{15} = 1$$

Таким образом, из расчётов видно, что благодаря данному предложенному мероприятию организация рабочих мест будет выполнена на все 100 %.

Для решения проблемы кризиса во время пандемии короновиральной инфекции COVID-19 предполагается оформить сотрудничество с крупнейшим сервисом доставки еды в России Delivery Club. Комиссия при сотрудничестве с сервисом составляет 0% при условии, что организация является малым бизнесом и будет доставлять заказы своими силами. Данная компания предлагает не занятым сотрудникам предприятий, которые освобождаются от своих должностных обязанностей в связи с отсутствием людей в торговом помещении, доставлять заказы, то есть стать курьерами во время кризиса из-за пандемии. Тем самым, сотрудники организаций не теряют свою работу из-за короновиральной инфекции COVID-19, и имеют заработную плату в таких непростых для России условиях.

Таким образом, не занятые сотрудники предприятия «ИП Назимов» по причине отсутствия работы, из-за того, что нет посетителей, будут доставлять заказы организации в качестве курьеров, тем самым сохраняя свою работу и заработную плату в размере зарплаты курьера.

Для того, чтобы понять на сколько же увеличилась степень организации труда нужно рассчитать общий коэффициент (уровень) организации труда. До внедрения предложенных мероприятий общий уровень организации труда был

равен 92 %. Теперь рассчитаем общий уровень после внедрения данных мероприятий:

$$Y_{\text{о.т.}} = \sqrt[5]{0,95 \cdot 0,83 \cdot 0,99 \cdot 1 \cdot 1} = 0,95$$

Таким образом, после внедрения предложенных мероприятий общий уровень организации труда на предприятии «ИП Назимов» увеличится как минимум на 3 %.

Экономическую эффективность данных мероприятий можно рассчитать по формуле 3.2.2:

$$Эк_{\text{эф.}} = \frac{\text{ЧП} - 3}{\text{ЧП} - 3} \quad (3.2.2)$$

где, ЧП – это чистая прибыль в тыс. руб.;

3 – это затраты на реализацию данных мероприятий, тыс. руб.

В свою очередь чистая прибыль рассчитывается по формуле 3.2.3:

$$\text{ЧП} = V_p + П_d - P_p - П_p - Пр_y - Н_n \quad (3.2.3)$$

где,  $V_p$  – выручка от реализации продукции, тыс. руб.;

$П_d$  – прочие доходы, тыс. руб.;

$P_p$  – расходы от реализации продукции, тыс. руб.;

$П_p$  – прочие расходы, тыс. руб.;

$Пр_y$  – проценты к уплате, тыс. руб.;

$Н_n$  – налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.

Следовательно чистая прибыль будет равна:

$$\text{ЧП} = 139\,373 + 12 - 121\,174 - 1880 - 2720 - 824 = 12\,787 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономическая эффективность данных мероприятий равна:

$$Эк_{\text{эф.}} = 12\,787 - 37,918 = 12\,749,082 \text{ тыс. руб.}$$

По результатам анализа организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов» были предложены для внедрения следующие мероприятия:

1. Отправить управляющего на курс «Программы для руководителей - повышение квалификации в области менеджмента и персонала: управление персоналом»;

2. Купить рабочий стол и предметы декора и необходимой канцелярии для оснащения рабочего места сотрудника;

3. В условиях пандемии оформить сотрудничество с крупнейшим сервисом доставки еды в России Delivery Club.

4. Использовать систему нематериальной мотивации сотрудников и материальную мотивацию сотрудников на основе системы ключевых показателей эффективности КРІ.

После проведенных расчётов общий уровень организации труда после внедрения предложенных мероприятий составил 95 %, а экономическая эффективность мероприятий составила 12 749,082 тыс. рублей.

Вывод: в данной главе были предложены мероприятия по совершенствованию организации труда персонала на предприятии «ИП Назимов», а именно: повышение квалификации менеджера предприятия; оснащение необходимым оборудованием сотрудника предприятия; повышение эффективности организации труда с помощью нематериальной и материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности КРІ; в случае кризиса из-за пандемии оформить сотрудничество с крупнейшим сервисом доставки еды по России Delivery Club. Также был рассчитан экономический эффект от внедрения каждого мероприятия по отдельности и экономическая эффективность от внедрения всех мероприятий, которая составила 12 749,082 тыс. руб.

## Заключение

В процессе работы над выпускной квалифицированной работой были изучены теоретические и практические материалы по совершенствованию организации труда персонала на предприятии. На основе данных предприятия «ИП Назимов» проведен анализ основных показателей организации труда на данном предприятии. На основании полученных результатов были разработаны экономически обоснованные мероприятия по совершенствованию организации труда на предприятии «ИП Назимов».

Во время изучения теоретических материалов по организации труда на предприятии были разобраны следующие вопросы:

- раскрыта сущность организации труда на предприятии, под которой понимается приведение трудовой деятельности сотрудников в некоторую систему, которая характеризуется внутренней согласованностью, упорядоченностью и направленностью влияния для осуществления совместной цели и программы;

- выявлены задачи, которые обязана выполнять рациональная организация труда, а именно это экономическая, психофизиологическая и социальная задачи;

- выявлены самые важные направления, которые обуславливают организацию труда, а также типы распределения труда, такие как технологическое, квалифицированное и оперативное разделение труда;

- были изучены показатели эффективности организации труда и выявлено, что уровень организации труда классифицируется системой комплексных показателей, в которую входят: уровень разделения труда, уровень занятости рабочих, уровень использования рабочих по квалификации, степень организации рабочих мест, нормирование труда, совокупный потенциальный фонд рабочего времени и др.;

– выявлены направления совершенствования организации труда, наиболее важными из которых считаются: модернизация трудового процесса на основе введения инноваций, усовершенствование форм разделения и кооперации труда, развитие организации и обслуживание рабочих мест, усовершенствование нормирования труда, развитие условий труда, увеличение качества трудовых ресурсов предприятия.

В процессе проведенного анализа состояния производственной среды на предприятии «ИП Назимов» были рассмотрены:

- организационная характеристика предприятия;
- организационная структура предприятия;
- основные экономические показатели деятельности предприятия в динамике за два года;
- показатели эффективности организации труда на предприятии.

В ходе данного анализа было выявлено, что:

- выручка от реализации продукции в отчетном году увеличилась на 13 279 тыс. руб. по сравнению с базисным;
- комплексный показатель эффективности хозяйствования предприятия составил 103,3 %;
- чистая прибыль в отчетном году увеличилась на 1 632 тыс. руб. по сравнению с базисным;
- уровень рентабельности предпринимательской деятельности увеличился на 3,61 %;
- данное предприятие является ликвидным, так как коэффициент текущей ликвидности находится в пределах нормы;
- тип развития предприятия за 2018 – 2019 гг. является преимущественно интенсивным, так как процент долевого участия интенсивных факторов выше процента долевого участия экстенсивных факторов на 37,32 %;
- изменение выручки от реализации продукции за анализируемый период составило 1 175 тыс. руб.;
- общий уровень организации труда предприятия составляет 92 %.

Исследование показало, что на общий уровень организации труда влияют следующие коэффициенты:

- коэффициент разделения труда на предприятии, который составил в отчетном году 91 %;
- в отчетном году коэффициент занятости рабочих на данном предприятии составил 79 %;
- изученный коэффициент организации рабочих мест данного предприятия составил в отчетном году 93 %.

В работе в целях совершенствования организации труда на предприятии «ИП Назимов» разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию организации труда, которые позволят увеличить общий уровень организации труда на предприятии, за счёт увеличения конкретных показателей эффективности организации труда. В качестве мероприятий для совершенствования организации труда были предложены следующие:

1. Отправить на повышение квалификации управляющего (менеджера) предприятия, а именно на курс «Программы для руководителей - повышение квалификации в области менеджмента и персонала: управление персоналом». С помощью данного мероприятия предполагается увеличить коэффициент разделения труда и коэффициент занятости рабочих, при помощи применения полученных знаний и умений управляющего, прошедшего курс по повышению квалификации.

2. Для того, чтобы повысить коэффициент организации рабочих мест на предприятии, предлагается полностью оснастить рабочее место, которое не удовлетворяло сотрудника, а именно купить рабочий стол, необходимые канцелярские принадлежности и декор для эстетического удовлетворения.

3. Рассмотреть возможность перехода к системе материального стимулирования выстроенной на основе ключевых показателей эффективности КРІ.

4. При угрозе кризиса из-за пандемии предлагается оформить сотрудничество с крупнейшим сервисом по доставке еды в России Delivery

Club. Данная компания предлагает комфортные условия для малого бизнеса в конкретной ситуации, а именно при пандемии. Она позволяет пользоваться данным сервисом без комиссии при условии доставки заказов ресторанов своими силами.

При введении данных мероприятий по совершенствованию организации труда общий уровень организации труда увеличится как минимум на 3 %.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 26.11.2019) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)
3. Статья 143 ТК РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «Тарифные системы оплаты труда» (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)
4. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / под ред. проф. А.М. Асалиева. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 336 с.
5. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии / Агарков А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю. - М.:Дашков и К, 2017. - 400 с.
6. Басюк А.С., Ильинова С.А. Концептуальная модель оценки эффективности управления персоналом как основа качества управления организацией / Научные труды Кубанского государственного технологического университета. 2017. № 1. С. 272-283.
7. Басюк А.С., Ильинова С.А. Роль системы управления качеством в обеспечении конкурентоспособности предприятия / В сборнике: Социально-экономическое развитие России: актуальные подходы и перспективные решения Материалы I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 25-28.
8. Барышникова Н.А. Организация и оплата труда на предприятии : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» / Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ имени Г.В. Плеханова. – Саратов, 2016. – 184 с.



9. Богатырева О.Н., Шмулевич Т.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие /ВШТЭ СПбГУПТД .- СПб., 2016 – 73 с.
10. Бургонов О.В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие для бакалавров / О. В. Бургонов [и др.]; С.-Петербург. ун-т упр. и экон. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. — 450 с.
11. Бычин, В. Б. Нормирование труда : учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 348 с.
12. Бычин В.Б. «Организация и нормирование труда»: учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. Т. 1 ; под ред. Ю.Г. Одегова. — Москва : РУСАЙНС, 2017. — 272 с.
13. Варламова Т.П. Финансово-экономический анализ: Учебное пособие. Для студентов заочной и очной форм обучения. Направление - 38.03.01. «Экономика», профиль «Финансы и кредит» - г.Саратов, 2016.-132с
14. Володько В.Ф. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2017. – 493 с
15. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на.: Уч. / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2016. - 352 с.
16. Гершанок А.А. «Основы организации труда»: учеб. пособие / А. А. Гершанок; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. – Пермь, 2019. – 227 с.
17. Глазов М.М., Фирова И.П., Петрова Е.Е. Учебное пособие по дисциплинам «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности», «Комплексный экономический анализ финансовой деятельности» и «Анализ финансовой отчетности». Направление подготовки 080100 – Экономика. Квалификация выпускника – Бакалавр. Учебное пособие / Под ред. М.М. Глазова. – СПб. : Астерион, 2013. – 286 с.
18. Зайцев Д.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учеб. пособие / В.С. Райгородская, Д.В. Зайцев, В.А. Гусейналиев. – М.: МАДИ, 2018. – 120 с.

19. Кучмаева О.В. «Экономика и социология труда» в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 211 с.

20. Липин А. В., Г. И. Помогаев, А. С. Тарасенкова ; Учеб.-методический центр "Юнитал-М" «Специальная оценка условий труда (СОУТ) в системе трудовых отношений» - Москва : Авторская книга, 2016. - 288 с.

21. Литвинюк А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с.

22. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. — Москва : Дашков и К, 2016. — 336 с.

23. Михалкина, Е. В. «Экономика труда» : учебник / Е.В. Михалкина, О.С. Белокрылова, Е.В. Фурса. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 273 с.

24. Мусатова Т.В. Журнал «БИОТ» / «Безопасность и охрана труда» / Т.В. Мусатова «Кадровая политика в рамках охраны труда», 2019. - №1. – С. 7-9.

25. Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 387 с.

26. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2017. - 472 с. 15. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Т. К. Руткаускас [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т. К. Руткаускас. – 2-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2018. – 260 с.

27. Райгородская В.С. «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли»: учеб. пособие / В.С. Райгородская, Д.В. Зайцев, В.А. Гусейналиев. – М.: МАДИ, 2018. – 120 с.

28. Ружанская Л.С. «Общий менеджмент» : учебное пособие / Л.С. Ружанская [и др.] ; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И. В. Котляревской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 116 с.
29. Румянцева, З. П. «Общее управление организацией. Теория и практика»: Учебник / З.П. Румянцева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
30. Рябчикова, Т. А. Основы организации труда: Учебное пособие / Рябчикова Т. А. — Томск: ТУСУР, 2016. — 92 с.
31. Тесленко И.Б. Управление персоналом : учеб. пособие / И. Б. Тесленко [и др.] ; под ред. проф. И. Б. Тесленко ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2016. – 83 с.
32. Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Зарубина Ж.Н. Основы предпринимательской деятельности: Учебное пособие. - Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016. - 130 с.
33. Федорович, В.О. Экономика организаций : практикум / Федорович В.О., Конципко Н.В. 2-е издание — Москва : Проспект, 2017. — 143 с.
34. Фридман, А.М. «Экономика предприятия общественного питания»: учебник / А.М. Фридман . — М. : ИТК "Дашков и К", 2018 .— 463 с.
35. Чернышева Ю.Г. «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации)»: учебник / Ю.Г. Чернышева. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 421 с
36. Шаховская Л.С. «Управление человеческими ресурсами» : учебное пособие / И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова ; под ред. Л.С. Шаховской. — Москва : КНОРУС, 2017. — 148 с.
37. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2018. - 112 с.
38. Юсупова С.М. «Организация и нормирование труда»: учебное пособие для бакалавров направления 38.03.03 «Управление персоналом» / С.М. Юсупова – Саратов, 2016. – 197 с.

39. Статья «Актуальные вопросы организации труда персонала на примере предприятия общественного питания» В.Г. Будяшкина, Л.П. Кузьмина. – 2019.

40. Статья «Организация труда на предприятиях общественного питания» Костина М.В. – 2018.

41. Статья «Особенности построения управления персоналом на малых предприятиях сферы общественного питания» М.Г. Масилова, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – 2017.

42. Статья «Совершенствование организации труда предпринимательских организаций на основе формирования локальных управленческих команд» А. В. Мерзлякова. – 2016.

43. Статья «Совершенствование организации труда рабочих» О.Г. Туровец, д-р экон. наук, профессор, Р.С. Головенько, магистрант Воронежский государственный технический университет – 2017.

44. Организация труда персонала [Электронный ресурс] // Официальный сайт о труде и менеджменте JobGrade. Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/> Дата обращения: 16.04.2020.

45. Организация ресторанного хозяйства [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Учебники онлайн». Режим доступа: <http://uchebnikirus.com/> Дата обращения: 15.04.2020.

46. Организация труда общественного питания [Электронный ресурс] // Национальный цифровой ресурс Руконт – межотраслевая электронная библиотека (ЭБС) на базе технологии Контекстум. Режим доступа: <https://rucont.ru/catalog/1194> Дата обращения: 10.04.2020.

47. Delivery Club обнулil комиссию для локальных ресторанов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Delivery Club. Режим доступа: <https://press.delivery-club.ru/zeroforrest> Дата обращения: 20.05.2020.

48. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека. Режим доступа:

<https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2096> Дата обращения:  
16.04.2020.

49. Управление качеством на предприятии: учебное пособие [Электронный ресурс] // Основы управления качеством: учебное пособие / В. Я. Дмитриев, Т. А. Борисова; под ред. Е. С. Ивлевой; С.-Петербург. ун-т технол. упр. и экон. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. Режим доступа: [https://www.spbume.ru/file/pages/1197/DmitrievVYa\\_BorisovaTA.pdf](https://www.spbume.ru/file/pages/1197/DmitrievVYa_BorisovaTA.pdf) Дата обращения: 16.04.2020.

50. Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // Сборник научных трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / под науч. редакцией проф. А.А. Тамова – Майкоп: Адыгейский гос. ун-т; Майкоп : ЭЛИТ, 2018. – 382 с. Режим доступа <http://201824.selcdn.ru/elit-079/index.html> Дата обращения: 16.04.2020.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс «ИП Назимов»

Наименование показателя	Код	За 2018 год	За 2019 год
<b>АКТИВ</b>			
Материальные внеоборотные активы	1150	1 483	1 232
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	23	23
Запасы	1210	3 027	2 793
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 471	5 471
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	67 792	40 449
БАЛАНС	1600	77 796	49 914
<b>ПАССИВ</b>			
Капитал и резервы	1300	19 375	32 162
Долгосрочные заемные средства	1410	48 944	0
Кредиторская задолженность	1520	9 477	17 752
БАЛАНС	1700	77 796	49 914

# Приложение Б

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена Постановлением Госкомстата  
России от 05.01.2004 № 1

"ИП Назимов"  
(наименование организации)

Форма по ОКУД  
по ОКПО

Код	
0301017	
0202987728	

## Штатное расписание

Номер документа	Дата составления
4	10.01.2019

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от "10" января 2019 г. № 9

на период 1 год с "11" января 2019 г.

Штат в количестве 15 единиц

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание	
					6	7	8			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Администрация	01	Главный директор	XVII разряд	1	35000	-	-	-	35000	
		Управляющий	X разряд	1	25000	-	-	-	25000	
Специалисты	02	Бухгалтер	X разряд	1	18000	-	-	-	18000	
		Повар	IV разряд	9	23000	-	-	-	207000	
Служащие	03	Кассир	III разряд	2	20000	-	-	-	40000	
		Уборщица	I разряд	1	15000	-	-	-	15000	
Итого				15	136000				340000	

Руководитель кадровой службы

\_\_\_\_\_  
директор  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_  
Назимов Т.Р.  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_  
Солнцева А.А.  
(расшифровка подписи)