

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Резник С.Д.

*подпись, фамилия И.О.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*число            месяц            год*

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
МАГИСТРАНТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Тема «Управление трудовыми ресурсами малого предприятия как стратегический фактор повышения эффективности деятельности предприятия (на примере ООО «АвтоАльянс», г. Москва)»

*(наименование темы)*

Автор работы \_\_\_\_\_ Комаров Д.Б.  
*(подпись)* *(Ф.И.О.)*

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки «Стратегия кадрового менеджмента»  
*(номер, наименование)*

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№151349-2017      Группа МЕН-21м  
*(номер группы)*

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Рыбалкина З.М.  
*(подпись)* *(уч. степень и уч. звание, Фамилия .И.О)*

ПЕНЗА 2017

## АННОТАЦИЯ

к магистерской диссертации Комарова Дмитрия Борисовича  
на тему: «Управление трудовыми ресурсами малого предприятия как стратегический фактор повышения эффективности деятельности предприятия (на примере ООО «АвтоАльянс», г. Москва)».

---

В магистерской диссертации изучена проблема управления трудовыми ресурсами предприятия как основной стратегический фактор повышения эффективности деятельности предприятия.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические аспекты трудовых ресурсов предприятия. Дано понятие и классификация видов трудовых ресурсов, предложены показатели эффективности использования трудовых ресурсов.

Во второй главе проведен анализ количественного и качественного состава трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс». Осуществлена оценка производительности труда работников исследуемого предприятия.

Выводы по результатам анализа позволили разработать рекомендации по повышению эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия ООО «АвтоАльянс». Предложены мероприятия по обучению и стимулированию работников, а также направления повышения производительности труда.

В экономической оценке результатов исследования доказана целесообразность предложенных рекомендаций.

В пятом и шестом разделах соответственно предложена программное и правовое обеспечение результатов исследования.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1. Понятие и виды трудовых ресурсов предприятия .....	8
1.2. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия .....	22
1.3. Методические основы исследования .....	28
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ООО «АвтоАльянс» .....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	36
2.2. Анализ качественного и количественного состава трудовых ресурсов предприятия .....	38
2.3. Оценка производительности труда работников .....	45
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ООО «АвтоАльянс» .....	57
3.1. Мероприятия по организации обучения работников .....	57
3.2. Направления повышения производительности труда работников ...	64
4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ .....	72
5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ .....	77
6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ .....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ГЛОССАРИЙ .....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	105

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях ужесточения конкуренции успех любой организации все в большей степени зависит не столько от ее производственных и финансовых ресурсов, сколько от человеческих ресурсов. Современное развитие экономики определяется переходом к так называемой «новой экономике», ориентированной на уникальный человеческий опыт и использование уникального человеческого потенциала. Поэтому эффективное управление и развитие трудовых ресурсов становится для предпринимательских структур первостепенной задачей. Но большинство современных организаций не в состоянии в полной степени использовать потенциал своих сотрудников, в первую очередь молодых специалистов. Причина неэффективного управления трудовыми ресурсами, на наш взгляд состоит в том, что большинство применяемых организациями методов управления опираются на традиционные концепции управления персоналом, которые уже исчерпали себя, в то время как внешняя среда продолжает меняться кардинальным образом.

Современные тенденции к информатизации производства, обновлению технологий, объединению и слиянию предприятий, гуманизации профессионального взаимодействия, институционализации правовых и этических норм в предпринимательской сфере предопределяют изменения как в вопросах управления кадровым потенциалом в целом, так и в отношении проблемы подготовки и привлечения молодых специалистов, их профессиональном обучении и адаптации в частности.

Для обеспечения высокой эффективности использования трудовых ресурсов необходим систематический анализ работы с ним. Анализ использования трудовых ресурсов в организации состоит из анализа обеспеченности предприятия персоналом, показателей движения персонала и интенсивности использования персонала.

Вопросы использования трудовых ресурсов на предприятиях различных отраслей нашли свое отражение в работах многих отечественных ученых

(Бондаренко В.В., Васина С.М., Егоршина А.П., Ерохина Р.И, Кибанова А.Я., Макарьева В.И., Резника С.Д., Шлендер П.Э. и других авторов).

От эффективности системы использования трудовых ресурсов в организации зависит эффективность деятельности организации в целом, ее конкурентные преимущества на рынке. Поэтому очень важным и актуальным вопросом является постоянный анализ системы управления трудовыми ресурсами предприятия.

В настоящее время состояние экономики характеризуется реновацией производства, внедрением новой техники и технологии, а также использованием новых подходов к управлению производством. В этой связи важное значение имеют вопросы, связанные с управлением трудовыми ресурсами.

Для эффективной работы в новых условиях сейчас все чаще стали требоваться работники высокой квалификации, владеющие знаниями по технологии, экономике, организации производства, способные не просто выполнять распоряжения, а самостоятельно проявлять инициативу и предприимчивость. Практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какие бы не были прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно.

Проблема использования трудовых ресурсов, наемной рабочей силы с переходом экономики в глобальную систему рыночных отношений, стала наиболее обсуждаемой. Но корни этого исходят с возникновением самой экономики в целом. Научные труды, посвященные экономике, затрагивали вопрос о наемной силе, человеческих ресурсах, но в итоге эта проблема приобретала аморфную форму и тематику. От эффективности использования труда в процессе производства во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, возникающий в связи с этим финансовый результат, а, в конечном счете, и экономический потенциал любой фирмы. Поэтому анализ трудовых ресурсов представляет собой важный

раздел системы комплексного экономического анализа деятельности предприятия.

В настоящее время основную конкуренцию организации ведут на рынке труда за профессионалов высокого класса, за более эффективное использование потенциала работников. Именно на этом рынке организации решают свои стратегические задачи устойчивого развития в будущем. Только профессиональные и зрелые в личностном отношении сотрудники делают ее продукт или услуги конкурентоспособными. В настоящее время практически всеми специалистами по человеческим ресурсам признается важность поиска эффективных форм и методов использования трудовых ресурсов для обеспечения устойчивого экономического роста. Производственная информация, которой владеют человеческие ресурсы, является в настоящее время ценнейшим фактором развития. Владение этим фактором позволяет динамично развиваться как в технологическом плане, так и в плане координации, аккумуляции информации и получения новых теоретических и практических знаний и навыков. Найти и успешно применить эту производственную информацию способны только работники, имеющие высокую трудовую мотивацию. А для этого их необходимо мотивировать в нужном направлении. Переход к рыночной экономике, внедрение инновационных стратегий обусловили спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить постоянное повышение эффективности и устойчивости экономического роста предприятия.

Предметом исследования в представленной работе являются трудовые ресурсы ООО «АвтоАльянс».

В качестве объекта исследования выступает ООО «АвтоАльянс».

Цель магистерской диссертации состоит в разработке мероприятий по управлению трудовыми ресурсами малого предприятия ООО «АвтоАльянс» с целью повышения эффективности его деятельности.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

– проанализированы теоретические и методические аспекты управления трудовыми ресурсами;

- рассмотрены показатели эффективности использования трудовых ресурсов организации;
- проанализирован количественный и качественный состав трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс»;
- осуществлена оценка производительности труда ООО «АвтоАльянс»;
- разработаны рекомендации, направленные на обучение работников и повышение производительности труда;
- предложены направления стимулирования труда работников.

Методической и теоретической основой магистерской диссертации выступили труды ученых-экономистов. Исследование опиралось на принципы и методы экономического, статистического, систематического анализа. При обработке эмпирических данных использовались: метод сортировки данных, составление группировочных таблиц, метод автоматической обработки информации, расчеты, таблицы, графики, диаграммы, с использованием прикладных программ Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel.

Научная новизна работы заключается в следующем:

- теоретически обоснованы основные аспекты управления трудовыми ресурсами;
- предложен авторский подход к определению трудовых ресурсов;
- определены показатели, определяющие эффективность использования трудовых ресурсов;
- разработана программа первичного и вторичного обучения персонала, подтверждающая ее эффективность необходимыми расчетами.

Практическая значимость работы заключается в направленности основных научных положений и выводов исследования на повышение эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия, возможности внедрения и практического использования разработанных рекомендаций по обучению персонала, разработки кадрового резерва и методики экономической эффективности от вложений в персонал.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Понятие и виды трудовых ресурсов предприятия

Под трудовыми ресурсами организации понимают численность и состав её персонала. От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объём, качество и своевременность выполнения производственных задач, эффективность использования машин, механизмов, оборудования, которые, в свою очередь, влияют на объём производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других финансово-экономических показателей<sup>1</sup>.

Существует несколько трактовок понятия «трудовые ресурсы». Согласно первой – трудовые ресурсы та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли<sup>2</sup>. Согласно второй – под трудовыми ресурсами понимают часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности. Согласно третьей – это совокупность людей, обладающих способностью трудиться. Они включают, прежде всего, население в трудоспособном возрасте<sup>3</sup>. В эту группу входят мужчины в возрасте от 18 до 60 лет и женщины от 18 до 55 лет. Согласно четвертой – трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги<sup>4</sup>.

Под трудовыми ресурсами предприятия, согласно авторской трактовки, понимается потенциальная рабочая сила, и выражается в численности

---

<sup>1</sup> Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / Бухалков М.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.

<sup>2</sup> Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 720 с.

<sup>3</sup> Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / А.П. Егоршин. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.

<sup>4</sup> Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я.Кибанов; гос. ун-т управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.



трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются. В процессе трудовой деятельности по производству материальных благ и услуг расходуются физические и умственные способности работников и трудовые ресурсы превращаются в рабочую силу. С момента прекращения трудовой деятельности рабочая сила вновь становится трудовыми ресурсами.

На предприятии трудовые ресурсы являются важнейшим элементом производительных сил, определяют темпы роста производства и производительности труда, качество продукции и успешную работу предприятия.

Трудовые ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства. Создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов предприятия заключается в следующем, что каждый наемный работник может:

- отказаться от предложенных ему условий;
- потребовать изменения условий труда;
- потребовать модификации неприемлемых, с его точки зрения, работ;
- обучиться другим профессиям и специальностям;
- уволиться с предприятия по собственному желанию.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов, и как результат – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений понимают такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами<sup>5</sup>. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума.

В рыночных отношениях потребность персонала на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Как на действующих предприятиях, так и на проектируемых и вновь создаваемых фирмах годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой расчета потребности всех категорий работников.

На отечественных предприятиях, организациях и фирмах различных форм собственности принято всех работников подразделять на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие, а также ученики. Предусматривается также подразделение работников этой категории на административно-управленческий и производственный персонал. К непромышленному персоналу обычно относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непромышленных подразделениях<sup>6</sup>.

В соответствии с Международной организацией труда население страны делится на экономически активное и экономически неактивное.

---

<sup>5</sup> Менеджмент: учебное пособие [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н.Шмелева – М.: ИНФРА-М, 2010.

<sup>6</sup> Экономика и социология труда / Адамчук В.В., Ромашов О.В., М.Е. Сорокина.– М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг<sup>7</sup>.

Численность этой группы населения включает занятых и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относят лиц обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лиц моложе 16 лет, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу;
- временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;
- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относят лиц в возрасте 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период<sup>8</sup>:

- не имели работы и заработка;
- зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы;
- занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческие службы занятости, к администрации предприятий, помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела;
- были готовы приступить к работе;
- проходили обучение или переподготовку по направлению службы занятости.

Для отнесения лица к категории «безработный» необходимо одновременное наличие у него четырех первых условий.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

---

<sup>7</sup> Шлендер П. Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов вузов / [авт. кол. : П. Э. Шлендер, В. М. Маслова, Л. С. Сухова]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 302 с.

<sup>8</sup> Там же

Экономически неактивное население – это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся<sup>9</sup>:

– учащиеся, студенты, слушатели, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях;

– лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;

– лица, получающие пенсии по инвалидности;

– лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;

– отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск, исчерпав все возможности, но которые могут и готовы работать;

– другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

В последние годы все большее распространение получила практика подразделения персонала предприятия в зависимости от выполняемых функций на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одно их первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников<sup>10</sup>.

Трудовой потенциал – это конкретные работники, эффективность использования которых в трудовом процессе известна. Отличие понятий

---

<sup>9</sup> Шлендер П. Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов вузов / [авт. кол. : П. Э. Шлендер, В. М. Маслова, Л. С. Сухова]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 302 с.

<sup>10</sup> Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник [Текст] / О.К. Минева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

«трудовой потенциал» от понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовой потенциал – это персонифицированная рабочая сила, обладающая своими качественными индивидуальными характеристиками. Трудовой потенциал организации (работника) не является величиной постоянной (даже при постоянной численности работников предприятия), он непрерывно изменяется<sup>11</sup>.

Трудовой потенциал организации можно представить как совокупность трех составных частей, которые обособлены по отношению к выполняемым функциям управления персоналом:

1. Потенциал руководства. Руководство определяет стратегию персонала, потребности и перспективы совершенствования организации, в соответствии с которыми разрабатывается программа инновационного развития кадрового потенциала.

2. Потенциал кадровой службы. Кадровая служба воплощает стратегию инновационного развития персонала, является непосредственным механизмом его роста, а также обеспечивает необходимые и достаточные условия для практического использования кадрового потенциала организации.

3. Потенциал производственного персонала. Основной производственный персонал является объектом кадрового потенциала, его текущее состояние определяет непосредственную потребность в мероприятиях и прогноз состояния основного производственного персонала определяет набор действий по его росту. А контроль состояния персонала через заданный промежуток времени позволяет оценить эффективность работы всех субъектов управления ростом кадрового потенциала организации.

В настоящее время понятие «трудовой потенциал» нередко отождествляется с понятием «человеческие ресурсы», «человеческий капитал» в связи с осознанием значимости человека в общественном производстве, его активной роли в экономике, признании экономической целесообразности капиталовложений в формирование, использование и развитие работников.

---

<sup>11</sup> Менеджмент: учебное пособие/ В.Д. Дорофеев, А.Н.Шмелева – М.: ИНФРА-М, 2010.

Человеческий капитал предприятия (фирмы) является главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого зависит качество продукции, эффективность работы предприятия. его конкурентоспособность.

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют структуру кадров, представленную на рисунке 1.1.



Рис. 1. Кадры (персонал) предприятия<sup>12</sup>

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью

<sup>12</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

представляют собой промышленно-производственный персонал. Это работники основных, вспомогательных и подсобных подразделений предприятия, а также всех служб и хозяйств, обслуживающих эти подразделения и оказывающих персоналу промышленного производства услуги, связанные с производственной работой.

Персонал непромышленной группы состоит из работников, непосредственно не связанных с производством продукции. Это работники жилищно-коммунальных хозяйств, общественного питания, детских, культурных, оздоровительных учреждений.

В зависимости от выполняемых функций в составе промышленно-производственного персонала выделяют следующие категории:

- руководители;
- рабочие;
- специалисты (инженерно-технические работники);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал (МОП);
- ученики;
- охрана.

Каждая категория персонала состоит из работников разных профессий, в рамках которых они разделяются по специальностям. Профессия характеризует определенный вид работы, требующий особого комплекса знаний и практических навыков, необходимых для ее выполнения. Внутри профессии различают специальности, требующие дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на определенном участке данной отрасли производства.

Руководители – это лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные

системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы и службы<sup>13</sup>.

К категории рабочих относятся работники, непосредственно участвующие в создании продукции, и лица, обеспечивающие нормальное течение производственного процесса. Рабочие, создающие продукцию, – это основные рабочие. Рабочие, создающие условия для протекания основного производственного процесса, – это вспомогательные рабочие<sup>14</sup>.

К инженерно-техническим работникам (специалистам) относятся работники, осуществляющие организацию и управление производством, — руководители предприятий, цехов, установок, работники функциональных отделов, групп, диспетчерской службы и др.<sup>15</sup>.

К служащим относятся работники, выполняющие учетную, отчетную, канцелярскую и хозяйственные работы (бухгалтеры, финансовые работники, работники отдела кадров, статистики, чертежники, машинистки и т. и.)<sup>16</sup>.

Младший обслуживающий персонал – это работники, осуществляющие уборку дворов и служебных помещений предприятия.

Учениками считаются лица, обучающиеся на предприятии в ходе производственного процесса в порядке индивидуального и бригадного обучения.

В состав охраны включаются работники военизированной, вахтерской, сторожевой и пожарной охраны.

В основу классификации кадров положен принцип участия отдельных групп, занятых производственной деятельностью и характер выполняемых ими работ. Для каждой отрасли народного хозяйства в связи с ее особенностями характерен свой состав работников по категориям.

Наличие персонала предприятия в целом, по отдельным категориям и группам может характеризоваться показателями двух типов: на отчетную дату,

---

<sup>13</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография [Текст] / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.

<sup>14</sup> Резник, С.Д. Трудовые ресурсы в строительстве (социально-экономические проблемы) [Текст] / С.Д. Резник. – М.: Стройиздат, 1982.

<sup>15</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник для студентов вузов [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова; гос. ун-т управления. – М.: РИОР, 2010. – 288 с.

<sup>16</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 720 с.



дату проведения обследования, переписи и т.п. (моментный показатель) и средними за соответствующий период показателями численности персонала (интервальные показатели). Такие показатели могут быть как расчетными (плановыми, прогнозными), так и фактическими (отчетными)<sup>17</sup>.

Во всех случаях принято выделять работников, состоящих в списочном составе предприятия (их трудовые книжки должны быть сданы в кадровую службу фирмы, а в приказе о назначении на работу оговорено, что речь идет о штатной должности, полной ставке и т.п.); совместителей, в приказе о назначении которых должно быть оговорено, что продолжительность их рабочего дня не должна превышать 50% установленной законом для данной категории работников (трудовые книжки таких работников хранятся по месту их основной работы); наконец, работников, работающих по договорам подряда (поручения), численность которых в списочную численность не включается, но в отдельных случаях они учитываются наряду с состоящими в списках как целые единицы в отличие от совместителей, каждый из которых не может быть включен в списочную численность в размере, большем 0,5 единицы работника, состоящего в штате. Этот порядок имеет особое значение при определении сумм, израсходованных на оплату труда сверх установленного минимума и подлежащих налогообложению по ставке, предусмотренной для исчисления налога на прибыль<sup>18</sup>.

Фактическая средняя списочная численность работников является основой для расчета налога с суммы превышения расходов на оплату труда по сравнению с их нормируемой величиной. В списочный состав работников предприятия должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более. При этом учитываются как фактически работающие, так и временно не работающие, но сохранившие формальное прикрепление к работе.

Рациональное использование промышленно-производственного персонала –

---

<sup>17</sup> Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / А.П. Егоршин. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.

<sup>18</sup> Воронов, В.В. Экономика предприятия [Текст] / В.В. Воронов. – М.: Дело и Сервис, 2016 г. – 208 с.

непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия характеризуется данными о категориях персонала предприятия, его численности за предыдущий год, по плану, по отчету, а также фактически в процентах к плану и к предыдущему году. В процессе анализа необходимо изучить и изменение структуры персонала производственного подразделения по тем же параметрам, что и обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами<sup>19</sup>.

Кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и умений. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов, трудовиков и т.д.<sup>20</sup>

Квалификация характеризует степень охвата работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки. Тарифные разряды и категории – это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ, подробное описание должностей каждой категории и требований к ним содержится в Тарифно-квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, которых охватывает только лиц,

---

<sup>19</sup> Воронов, В.В. Экономика предприятия [Текст] / В.В. Воронов. – М.: Дело и Сервис, 2016 г. – 208 с.

<sup>20</sup> Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 352 с.

работающих по найму.

Квалификация инженерно-технических работников и служащих зависит от характера и уровня специальной подготовки и практического опыта работы. В зависимости от этого определяется соответствующая должность по штатному расписанию.

Профессионально квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий – это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием категории работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия<sup>21</sup>.

Структурная характеристика персонала предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия.

Под структурой персонала организации понимают совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку<sup>22</sup>.

Соотношение работников различного уровня квалификации (профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций, является квалификационной структурой персонала. Уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом, специалистов – категорией, классом или разрядом.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение работников по полу и возрасту, где возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник для студентов вузов / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

<sup>22</sup> Там же

<sup>23</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова; гос. ун-т управления. – М.: РИОР, 2010. – 288 с.

Структура персонала по стажу рассматривается как по общему стажу, так и стажу работы на данном предприятии. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

Структура персонала по уровню образования характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

При достижении оптимального уровня развития кадрового потенциала численность и структура кадров должны соответствовать потребностям рационально организованной структуры производства и сложности решаемых задач, уровню квалификации кадров, позволяющему обеспечить высокое качество выпускаемой продукции и принятых решений и их скорейшую реализацию, а физические данные и индивидуально-психологические характеристики кадров – специфике деятельности и общей организационной культуре предприятия.

Таким образом, труд участвует в создании продукции и от его эффективности в определенной степени зависит эффективность производства в целом. К наиболее основным направлениям, обеспечивающим повышение эффективности использования трудовых ресурсов следует отнести: совершенствование его форм разделения и кооперации, рационализацию организационных структур управления предприятием, рационализацию функциональной структуры и системы документооборота, механизацию и автоматизацию работ на основе широкого распространения и развития средств оргтехники и компьютеризации работ, улучшение организации рабочих мест и условий организации труда персонала.

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

В основные задачи анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия входят:

- исследование ее численности, состава и структуры, уровня квалификации и путей повышения культурно-технического уровня;
- проверка данных об использовании рабочего времени и разработка необходимых организационно-технических резервов;
- изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, дисциплины труда;
- анализ влияния численности работающих на динамику продукции в области производительности труда:
- установление уровня производительности труда по предприятию, цехам, и рабочим местам, сопоставление полученных показателей с показателями предыдущих периодов и достигнутыми на аналогичных предприятиях или в цехах;
- определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда и на этой основе выявления, классификации и расчета влияния факторов;
- исследование качества применяемых норм выработки, их выполнения и влияния на рост производительности труда;
- выявление резервов дальнейшего роста производительности и расчет их влияния на динамику продукции<sup>24</sup>.

Трудовые ресурсы предприятия и их изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями<sup>25</sup>:

- списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

<sup>24</sup> Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2015. – 440 с.

<sup>25</sup> Злобина, Б. К. Экономика и организация [Текст] / Б. К. Злобина. – М.: Экономика. – 2007. – 245 с.

- темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- средний разряд рабочих предприятия;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
- текучести кадров по приему и увольнению работников;
- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии.

Количественные характеристики трудовых ресурсов измеряются такими показателями, как численность, фонд ресурсов труда<sup>26</sup>. Численность работников определяется тремя основными факторами: объемом и качеством выпускаемой продукции; основными задачами дальнейшего развития предприятия; доступным уровнем производительности труда и его влиянием на прирост объемов производства. Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее плановую величину. Более объективно персонал характеризуется фактической численностью.

Качественная характеристика трудовых ресурсов определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить гораздо сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник для вузов / В.В. Ковалев. – М. : Проспект. – 2012. – 305 с. :ил. – (Учебник для вузов).

<sup>27</sup> Злобина, Б. К. Экономика и организация [Текст] / Б. К. Злобина. – М.: Экономика. – 2007. – 245 с.

Основными задачами оценки эффективности использования трудовых ресурсов являются следующие<sup>28</sup>:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей текучести кадров;
- выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Источники информации для анализа: план экономического и социального развития предприятия, статистическая отчетность по труду ф. № 1-т «Отчет по труду», приложение к ф. № 1-т «Отчет о движении рабочей силы, рабочих мест», ф. № 2-т «Отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда», данные табельного учета и отдела кадров<sup>29</sup>.

Методы оценки эффективности использования трудовых ресурсов характеризуются некоторыми особенностями<sup>30</sup>:

– использование системы плановых, учетных, отчетных показателей. Содержание показателей отражает экономическую сущность изучаемого явления, а количественное выражение представляет собой форму отражения явлений.

– необходимость выбора измерителей хозяйственных явлений. В анализе используются физические (натуральные) единицы, условно-натуральные, трудовые и денежные (стоимостные). Одновременно могут применяться различные единицы измерения, что помогает выявить и правильно оценить влияние различных факторов на анализируемый показатель.

– выявление и изучение факторов, повлиявших на конечные результаты деятельности организации. В процессе анализа деятельности организации устанавливаются причины отклонений от утвержденных нормативов по тем или иным показателям, выявляются взаимосвязи и взаимозависимости изучаемых

---

<sup>28</sup> Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник для вузов / В. В. Ковалев. – М.: Проспект. – 2012. – 305 с. :ил. – (Учебник для вузов).

<sup>29</sup> Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – Изд 5-е перераб, доп. – М.: ИНФРА – М. – 2013. – 697 с. :ил.

<sup>30</sup> Производственный менеджмент: уч. пос./ А.А. Кожеуров, З.М. Рыбалкина – Пенза: ПГУАС, 2011.

показателей. Выявление взаимосвязи между факторами приводит к тому, что при экономическом анализе принимаются во внимание не отдельные факторы, а все они рассматриваются в определенной последовательности.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей<sup>31</sup>:

- коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{np}$ ):

$$K_{np} = \frac{\text{Количество\_принятого\_на\_работу\_персонала}}{\text{Среднесписочная\_численность\_персонала}} \quad (1.1)$$

- коэффициент оборота по выбытию ( $K_v$ ):

$$K_v = \frac{\text{Количество\_уволившихся\_работников}}{\text{Среднесписочная\_численность\_персонала}} \quad (1.2)$$

- коэффициент текучести кадров ( $K_m$ ):

$$K_m = \frac{\text{Количество\_уволившихся\_по\_собственному\_желанию\_и\_за\_нарушение\_трудовой\_дисциплины}}{\text{Среднесписочная\_численность\_персонала}} \quad (1.3)$$

- коэффициент постоянства персонала предприятия ( $K_{п.с}$ ):

$$K_{п.с} = \frac{\text{Количество\_работников,\_проработавших\_весь\_год}}{\text{Среднесписочная\_численность\_персонала}} \quad (1.4)$$

– коэффициент замещения, равный отношению разности числа принятых и числа выбывших работников к среднесписочной численности.

Анализ влияния использования рабочего времени на объем производства продукции осуществляется по следующей формуле<sup>32</sup>:

$$B = Ч_p \times Д_p \times \bar{t}_{см} \times П_{час\ p}, \quad (1.5)$$

где  $Ч_p$  – численность рабочих, чел.;

$Д_p$  – число рабочих дней, отработанных одним рабочим за период;

$\bar{t}_{см}$  – средняя продолжительность смены, час.;

$П_{час\ p}$  – часовая выработка одного рабочего, с/час;

<sup>31</sup> Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – Изд 5-е перераб, доп. – М.: ИНФРА – М. – 2013. – 697 с. :ил.

<sup>32</sup> Там же



Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных одним рабочим дней в среднем за год (Д), средней продолжительности рабочего дня (П)<sup>33</sup>:

$$ФРВ = ЧР * Д * П. \quad (1.6)$$

Важнейшей частью фонда оплаты труда (ФОТ) является фонд заработной платы (ФЗП). Анализ использования ФЗП обычно начинают с определения экономии или перерасхода фонда заработной платы по категориям персонала и по всему персоналу.

$$\mathcal{E}_{фз} = ФЗ_{отч} - ФЗ_{пл}, \quad (1.7)$$

где  $\mathcal{E}_{фз}$  – экономия (–) или перерасход (+) фонда заработной платы,

$ФЗ_{отч}$  и  $ФЗ_{пл}$  – соответственно отчетный и плановый фонды заработной платы.

При планировании ФЗП сохраняется деление экономии или перерасхода фонда заработной платы на абсолютную или относительную. Относительная экономия или относительный перерасход определяется по формуле<sup>34</sup>:

$$\mathcal{E}_{отн} = ФЗ_{отч} \pm ФЗ_{пл} \times K, \quad (1.8)$$

где  $\mathcal{E}_{отн}$  – относительная экономия (–) или перерасход (+) фонда заработной платы,

$K$  – коэффициент прироста объема производства.

Производительность труда одного работающего рассчитывается по формуле<sup>35</sup>:

$$ГВ = УД * Д * П * ЧВ, \quad (1.9)$$

где  $УД$  – удельный вес рабочих в общей численности работающих;

$Д$  – количество рабочих дней, отработанных одним рабочим за анализируемый

период;

$П$  – средняя продолжительность смены, ч;

<sup>33</sup> Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – Изд 5-е перераб, доп. – М. : ИНФРА – М. – 2013. – 697 с. :ил.

<sup>34</sup> Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Э.А. Маркарьян [и др.]. – 2-е изд, испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс. – 2013. – 490 с.: ил. – (Учебник).

<sup>35</sup> Хотинская Г.И., Харитоновна Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий – Санкт – Петербург, 2011. – 240 с.

ЧВ – часовая выработка одного рабочего.

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа<sup>36</sup>.

Изменение среднегодовой выработки рабочего (ГВР) зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год (Д), средней продолжительности рабочего дня (П) и среднечасовой выработки (ЧВР)<sup>37</sup>:

$$ГВР = Д * П * ЧВР. \quad (1.10)$$

В условиях рынка для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики особое значение имеет анализ рентабельности персонала. Рентабельность персонала (РП) определяется как отношение прибыли (П) к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала (Ч)<sup>38</sup>:

$$РП = \frac{П}{Ч}. \quad (1.11)$$

Прибыль зависит от рентабельности продаж (РПР), доли выручки в стоимости выпущенной продукции (ДРП) и среднегодовой выработки продукции одним работником (ГВ).

Факторную модель можно представить в следующем виде:

$$\frac{П}{Ч} = \frac{П}{В} \times \frac{В}{ВП} \times \frac{ВП}{Ч} = РПР \times ДРП \times ГВ, \quad (1.12)$$

где П – прибыль от реализации продукции,

Ч – среднесписочная численность работников,

В – выручка от реализации продукции,

ВП – стоимость выпуска продукции в действующих ценах,

РПР – рентабельность персонала,

ДРП – доля выручки в стоимости выпущенной продукции,

ГВ – среднегодовая выработка продукции одним работником.

---

<sup>36</sup> Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Э. А. Маркарян [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс. – 2013. – 490 с.: ил. – (Учебник).

<sup>37</sup> Там же

<sup>38</sup> Там же

Одним из измерителей экономической эффективности труда выступает показатель зарплатоотдачи. Он используется в случае, когда затраты труда выражаются величиной заработной платы. Иными словами, зарплатоотдача – это отношение целевого экономического показателя к затратам на оплату труда<sup>39</sup>.

Зарплатоемкость – это заработная плата, приходящаяся на единицу целевого экономического показателя. Зарплатоемкость является величиной, обратной зарплатоотдаче<sup>40</sup>:

$$\text{Зарплатоемкость} = 1 / \text{Зарплатоотдача} \quad (1.13)$$

В случае, когда целевой экономический показатель выражается в стоимостных единицах, показатели зарплатоотдачи и зарплатоемкости являются безразмерными. Зарплатоемкость выражают также в процентах. Обычно зарплатоотдача больше единицы, а зарплатоемкость меньше единицы (меньше 100 %).

Таким образом, на сегодняшний день учеными разработано большое количество показателей, способных оценить эффективность использования трудовых ресурсов на предприятиях разных отраслей и сфер деятельности. Обобщение результатов анализа производится для того, чтобы выявить величину имеющихся резервов улучшения показателей эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Обобщение заключается в группировке факторов, оказавших влияние на каждый показатель, и в определении их суммарного влияния. Данные, получаемые при обобщении результатов анализа, позволяют определить влияние решающих факторов и на основе этого разработать первоочередные мероприятия по улучшению деятельности предприятия.

---

<sup>39</sup> Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебник [Текст] / В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.

<sup>40</sup> Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст]: Учебник / Под ред. В.Я. Позднякова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 617 с.

### 1.3. Методические основы исследования

Труд является важнейшим элементом любого хозяйственного процесса (снабжение, производство и продажа). Для повышения эффективности труда необходимо создать оптимальные соотношения между такими показателями, как численность и состав работников, производительность труда, объем выполняемых работ, использование рабочего времени. Немаловажное значение для решения этих задач имеет экономический анализ труда.

Информационной базой анализа трудовых ресурсов являются данные: штатного расписания, бухгалтерского учета, финансовой и статистической отчетности управленческие (оперативные) учетные и внеучетные данные, первичная информация, находящаяся в отделе кадров, бухгалтерские документы, приказы и др.

Следует отметить, что в разных отраслях экономики проблема использования рабочей силы должна решаться посредством активного перехода отрасли на интенсивный путь развития. Большой объем производственной деятельности можно выполнять с меньшим числом работников. Естественно, интенсификация процессов товарного обращения не должна ни в коей мере затрагивать качество обслуживания. Наоборот, научная организация труда, рост производительности можно оценить положительно, если при этом улучшается качество обслуживания.<sup>41</sup>

Процесс изучения и анализа эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях состоит из следующих этапов:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей текучести кадров;

---

<sup>41</sup> Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации [Текст] / Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

– выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

В процессе анализа численности работников устанавливаются:

– соответствие фактической среднесписочной численности предусмотренной в штатном расписании;

– динамика численности работников в сравнении с динамикой товарооборота;

– движение и текучесть рабочей силы в отчетном периоде;

– изменения в профессионально-квалификационном составе;

– использование календарного фонда рабочего времени;

– влияние на изменение численности работников внедрения мероприятий по механизации трудоемких процессов, рационализации рабочих мест и др.<sup>42</sup>

При анализе обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами используются данные о списочной и среднесписочной численности, структуре рабочей силы.

Обеспеченность предприятия работниками изучается путем сопоставления численности работников за отчетный и предыдущий периоды.

После анализа общей численности работников следует оценить структуру кадров, для чего рассматривается удельный вес продавцов, оперативных работников, рабочих и другого персонала в общей численности.

В ходе анализа необходимо обратить внимание на то, чтобы фактическая численность работающих незначительно изменилась в динамике, если, конечно, увеличение численности произошло не в результате непредвиденного открытия новых подразделений. Сократить численность работников можно за счет сокращения доли ручного труда, использования прогрессивных форм обслуживания, совершенствования организации рабочих мест (улучшить сменность продавцов и т. д.). Таким образом, при минимальной численности работников увеличить объем продажи товаров.

---

<sup>42</sup> Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / Т.. Бердникова. – М. : ИНФРА-М.- 2007. – 215 с.

Изучив обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в разрезе групп и профессий, необходимо приступить к анализу их качественного состава, т.е. квалификационного и образовательного уровня, возраста, пола и стажа работы.

При анализе квалификационного уровня продавцов следует рассчитать удельные веса каждой категории персонала в общей численности. Если в общей численности персонала преобладают сотрудники с низкими квалификационными характеристиками, то это может сказаться на объеме продаж и качестве обслуживания.

Изучение стабильности кадров непосредственно связано с анализом движения работников и предполагаемого высвобождения.

В ходе анализа движения работников используются коэффициенты: суммарного оборота; оборотов по приему и увольнению; текучести кадров; стабильности; сменяемости; сменности и др. Анализ указанных коэффициентов имеет большое значение и состоит в изучении изменений в динамике и причин таких изменений. Коэффициенты движения работников характеризуют долю принятых или уволенных работников в общей их численности.<sup>43</sup>

При анализе очень важно рассчитать коэффициенты текучести и стабильности кадров по формулам, приведенным в предыдущем разделе.

Изменение коэффициента текучести кадров анализируется путем выяснения причин увольнения работников в целом по организации, отдельным профессиям и подразделениям.

После расчета вышеперечисленных коэффициентов целесообразно проанализировать причины их резких колебаний в динамике, что даст возможность разработать конкретные мероприятия по ликвидации их негативных последствий.

Изучая динамику вышеприведенных показателей, можно проанализировать изменения за ряд лет среднего числа дней, отработанных одним работником (Д) и средней продолжительности рабочего дня в часах (ПРД) по формулам:

$$Д=ЧД/Ч \quad (1.14)$$

---

<sup>43</sup> Басовский, Л.Е. Экономика [Текст] / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2016 г. – 394 с.

$$\text{ПРД}=\text{ЧЧ}/\text{Ч} \quad (1.15)$$

где ЧД – человеко-дни, отработанные всеми работниками за период;

ЧЧ – человеко-часы, отработанные всеми работниками за период;

Ч – численность работников.<sup>44</sup>

При анализе рабочего времени исчисляется в днях: календарный фонд времени; номинальный фонд времени (календарный фонд за минусом нерабочих дней); реальный фонд рабочего времени (номинальный фонд времени минус число дней неявок на работу и минус целодневные простои). Анализ простоев осуществляется путем изучения причин их возникновения и разработки, конкретных мер по устранению условий их появления.

Показателем производительности труда в торговле считается величина товарооборота на одного среднесписочного работника в целом, а также по отдельным их группам (оперативным работникам, продавцам) в единицу времени. Следовательно, под производительностью труда в торговле понимается способность работника реализовать за единицу рабочего времени определенный объем товаров, а количество времени, затрачиваемое на реализацию единицы товара, называется трудоемкостью.

Этот показатель находится в тесной зависимости от структуры товарооборота. Он вполне приемлем для глобального измерения производительности труда, когда нет существенных сдвигов в структуре товарооборота; и совершенно не подходит для сравнительного анализа двух или нескольких разнопрофильных торговых организаций и их подразделений. Таким образом, производительность труда в торговле определяется по формуле:

$$\text{Пт} = \text{Nr} / \text{Ч} \quad (1.16)$$

где Пт – производительность труда;

Nr – объем товарооборота;

Ч – численность работников.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Анисимова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов [Текст] / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №3. – С. 14-19.

<sup>45</sup> Горелов, Н.А. Методологические вопросы управления трудовыми ресурсами на современном этапе: межвузовский сборник [Текст] / Н.А. Горелов, С.М. Бузановский. – Л.: ЛФЭИ, 1998. – 315 с.

Факторный анализ производительности труда осуществляется по двум направлениям:

- изучаются факторы, причины, воздействующие на изменение производительности труда;
- выявляется влияние производительности труда на другие экономические показатели работы организации (влияние производительности труда на объемы реализации).

Существует большое количество факторов, влияющих на производительность труда. Их можно разделить на внутренние и внешние. К внешним относятся:

- состояние экономики страны в целом;
- научно-технический прогресс;
- наличие новых технологий;
- международные связи;
- состояние законодательства;
- наличие кадров;
- уровень образования в стране и др.

Внутренние факторы, действующие на уровне организации, можно разграничить на три следующие группы:<sup>46</sup>

1. Материально-технические:

- состояние и развитие материально-технической базы торговли;
- уровень механизации операций;
- внедрение нового и модернизация действующего оборудования;
- структура торговой сети и т.д.

2. Организационные:

- интенсивность внедрения прогрессивных форм обслуживания покупателей;
- совершенствование системы управления;

---

<sup>46</sup> Любишин, Н.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Н.М Любишин. – М.: ИП Экоперспектива, 2016. – 104 с.



- научную организацию труда;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- потери рабочего времени;
- текучесть кадров;
- повышение квалификации кадров и т.д.

### 3. Экономические:

- изменение объема и структуры товарооборота;
- совершенствование форм оплаты труда, материальное стимулирование работников торговли и др.

Для определения влияния факторов на производительность труда используются различные методы: группировки, дисперсионный и корреляционный анализ, цепной подстановки, разниц, интегральный и другие способы. Так, методом цепной подстановки можно рассчитать влияние различных факторов, используя формулы, указанные в предыдущем и данном разделе.

В отличие от производственных отраслей экономики страны, организация заработной платы в торговле имеет свои особенности, которые обусловлены характером и спецификой труда работников. Особенность торговли в том, что предметом труда в ней является удовлетворение потребностей человека, т. е. продажа товаров населению. От качества торгового обслуживания населения зависит не только объем товарооборота (объем выручки от продажи), но и экономия времени покупателей на приобретение товаров.

Следует отметить, что действующая в настоящее время система оплаты труда слабо связана с конечными результатами работы организаций, недостаточно стимулирует внедрение прогрессивных форм организации процесса обслуживания, не способствует росту профессионального уровня работников. В торговле возросла численность работников без специального образования, что привело к в конечном итоге к ухудшению качества обслуживания потребителей.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Пашуго, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие [Текст] / В.П. Пашуго. – М.: КНОРУС, 2007. – 320 с.

Время, теоретически предназначенное для работы, состоит из фактически отработанного рабочего времени в течение нормального периода работы (урочное время) и рабочего времени, не использованного в течение периода.<sup>48</sup>

Реально отработанное время должно включать:

– часы, фактически отработанные в течение нормального периода работы;

– время, отработанное сверх нормального периода работы и обычно оплачиваемое по ставкам, превышающим нормальные ставки (сверхурочные часы работы);

– время, затраченное на рабочем месте на такие виды работ, как подготовка рабочего места, ремонт, уход и подготовка оборудования, заполнение квитанций, карточек, накладных;

– часы, проведенные на рабочем месте во время простоев по причинам временного отсутствия работы, остановки оборудования, несчастного случая, или время, проведенное на рабочем месте, в течение которого не было произведено никакой работы, но за которое была произведена оплата на основе контракта о найме;

– время на короткие периоды отдыха на рабочем месте, включая перерывы.

На уровне предприятия балансы рабочего времени целесообразно составлять ежемесячно.<sup>49</sup> Детальная классификация направлений неиспользования времени по уважительным причинам и причин потерь рабочего времени позволяет согласовать производственную программу с теми реальными ресурсами рабочего времени, которыми можно располагать, основываясь на данных о структуре использования рабочего времени в тот или иной период.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов необходимо использовать следующие документы: штатное расписание, бухгалтерский учет, финансовые и статистические отчеты, учетные и внеучетные данные, первичная информация, находящаяся в отделе кадров, различные бухгалтерские документы, приказы и др. Для оценки эффективности трудовых ресурсов

---

<sup>48</sup> Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: учебник / А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.362

<sup>49</sup> Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник/Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А.; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.

необходимо использовать показатель производительности труда, адаптированный под деятельность предприятия. В нашем исследовании делался упор на изучение штатного расписания ООО «АвтоАльянс», а так же данные бухгалтерского учета.

В целом необходимо отметить, что оценка эффективности использования трудовых ресурсов является сложным и многоэтапным процессом. Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления трудовыми ресурсами (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации<sup>50</sup>

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
<p>Самообследование Интервьюирование, Беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа</p>	<p>Системный анализ, Экономический анализ Декомпозиция Последовательной подстановки, Сравнений Динамический, Структуризации целей, Нормативный Параметрический, Моделирования Функционально-стоимостного анализа Главных компонент, Балансовый, Корреляционный регрессионный анализ Опытный, Матричный</p>	<p>Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический, Параметрический, Блочный Моделирования Функционально-стоимостного анализа, Структуризации целей Опытный, Творческих совещаний Коллективного блокнота, Контрольных вопросов Морфологический анализ</p>

Трудовые ресурсы имеют количественные и качественные характеристики. Первые их них включают показатели численности и состава (по полу, возрасту, общественным группам и др.). Вторые - показатели образовательного уровня, профессионально-квалификационной структуры и т.п. Показатели численности трудовых ресурсов рассчитываются по состоянию на конкретный момент времени (ту или иную дату) и исчислена в среднем за определенный период (месяц, год). В

<sup>50</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2007. – 165 с.

том и в другом случае используется два показателя: списочное число рабочих и число фактически работавших.

В списочный состав работников государственных предприятий включают всех работников, занятых основной деятельностью предприятия, принятых на постоянную и временную работу на срок более одного дня, а также работников не основной деятельности, принятых на срок не менее 5 дней, получающих зарплату в данном хозяйстве, несмотря на то, что они находятся в командировке, в отпуске, на курсах повышения квалификации, работают по договору в другом хозяйстве, выполняют общественные обязанности.

В списочный состав не включают работников, временно направленных по договору в другие организации, если они не получают зарплату по основному месту работы, учащихся учебных заведений, проходящих производственную практику, совместителей, студентов-стипендиатов хозяйства.

Наряду с численностью по списку важно знать число фактически работавших. Для предприятий определенное значение имеет также явочное число (число явившихся на работу.) Явочное число отличается от числа фактически работавших на величину так называемых целодневных простоев.

Ввиду постоянного изменения численности трудовых ресурсов рассчитываются средние показатели.

Среднесписочное число работников за месяц определяется делением суммы величин списочного состава за все дни месяца (с учетом выходных и праздничных дней по численности предшествующего дня) на календарную продолжительность месяца. Среднегодовая численность трудовых ресурсов - есть сумма среднесписочных величин за все месяцы года делимая на 12.

Количественная характеристика трудовых ресурсов во времени и по темпам изменения округляется с помощью абсолютных и относительных показателей: абсолютного прироста, темпов роста и прироста, трудовых ресурсов.

Абсолютный прирост - разность между численностью трудовых ресурсов на начало и конец определенного периода. Темп роста трудовых ресурсов - отношение численности трудовых ресурсов на конец и начало периода. Темпы

прироста трудовых ресурсов - отношение абсолютной величины соответствующего прироста к численности трудовых ресурсов на начало периода, для которого исчисляется показатель<sup>51</sup>.

Важное значение при этом имеет изучение профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов, определение удельного веса работников по видам деятельности, уровню квалификации и т.п. Показатели профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов широко применяются при составлении балансовых расчетов потребности в подготовке квалифицированных рабочих и специалистов.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе коэффициентов, представленных в разделе 1.2. Показателем, характеризующим неоправданную текучесть рабочей силы, является отношение числа выбывших по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднегодовому числу.

Подводя итоги первой главы, следует отметить основные выводы:

1. Под трудовыми ресурсами предприятия понимается потенциальная рабочая сила, которая выражается в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются.

2. Выявлено, что к наиболее основным направлениям, обеспечивающим повышение эффективности использования трудовых ресурсов следует отнести: совершенствование его форм разделения и кооперации, рационализацию организационных структур управления предприятием, рационализацию функциональной структуры и системы документооборота, механизацию и автоматизацию работ на основе широкого распространения и развития средств

---

<sup>51</sup> Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – Изд 5-е перераб, доп. – М. : ИНФРА – М. – 2013. – 697 с. :ил.

оргтехники и компьютеризации работ, улучшение организации рабочих мест и условий организации труда персонала.

3. Установлено, что формирование трудовых ресурсов необходимо для комплектования штатов предприятия и состоит из трех этапов: 1. определение квалификации и численность работников, занятых на всех операциях, выполняемых на предприятии; 2. прогнозирование численности и качественного состава персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, 3. разработка и реализация плана удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

4. Обобщены наиболее значимые виды резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов, своевременное выявление и реализация которых дает максимальный эффект использования трудовых ресурсов, способствует росту конечных финансовых результатов организации при оптимальной численности работающих.

5. При расчете потребности предприятия в персонале необходимо обеспечить наиболее рациональное использование трудовых ресурсов, оптимальное соотношение различных категорий персонала, максимально возможное высвобождение работников для использования новых видов деятельности. Расчет потребности в персонале необходимо производить в разрезе категорий работающих. Для характеристики движения работников используются абсолютные и относительные показатели. К основным показателям оценки интенсивности движения трудовых ресурсов относят: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства кадров, коэффициент замещения рабочей силы, коэффициент постоянства состава.

## **2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ООО «АвтоАльянс»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «АвтоАльянс» создано в 1997 году. Первой маркой машины в автопарке компании был ЗИЛ 5301. Проблемы, возникавшие в процессе развития этого бизнеса, были успешно преодолены за счет исключительной трудоспособности и профессионализма основателей и компании.

Спустя год после основания линейка автомобилей была расширена двумя грузовыми машинами японского производства, грузоподъемность которых достигала 1,5 и 5 тонн.

Несмотря на все препятствия и сложности, связанные с экономической нестабильностью тех лет, компания росла и развивалась. Были заключены долговременные контракты на обслуживание в сфере грузоперевозок. Кроме того, в 2000 году фирма начала расширять свой парк отечественными автомобилями грузоподъемностью 5, 10, 20 тонн.

Благодаря профессиональному опыту сотрудников «АвтоАльянса» компании удалось достойно справиться с трудностями в условиях сложной экономической обстановки (в особенности в кризисный 2009 год). Таким образом, уже в 2011 году была запущена программа полного обновления автопарка. Были заменены практически все старые отечественные машины на более качественные импортные аналоги.

В настоящее время предприятие имеет собственный огромный автопарк: МАЗы, КАМАЗы, грузовые манипуляторы, фуры, автокраны. Поэтому ООО «АвтоАльянс» можно назвать себя одним из крупнейших перевозчиков грузов по Москве и области. Предприятие осуществляет регулярный контроль за техническим состоянием автопарка. Все без исключения машины проходят периодический техосмотр, а при необходимости ремонт.

Таким образом, московская транспортная компания «АвтоАльянс» предлагает услуги грузоперевозок по Москве, Московской области и территории России, а также оказывает услуги по продаже автозапчастей.

Предприятие предлагает выгодные тарифные планы, из которых можно выбирать оптимальный вариант, с учетом условий и конкретной ситуации. Высокий профессионализм и солидный опыт сотрудников являются гарантией быстрой и безопасной доставки груза по назначению. Также у машин есть пропуск МКАД, ТТК, Садовое кольцо.

Особое внимание уделяется кадровой политике фирмы. Работа водителя на предприятии считается самой ответственной. Это те люди, которые непосредственно отвечают за выполнение компанией своих обязательств. Именно поэтому на предприятии всегда максимально строго проводится отбор персонала. Наличие в штате своих грузчиков открывает возможность для клиента экономить на подборе рабочего персонала.

С момента создания компании «АвтоАльянс» придерживается основного правила: соотношение стоимости перевозки, качества услуг и сроков на доставку должно быть максимально равноценным. Этот факт значительно повышает доверие клиентов, а также ответственность перед ними.

Цель предприятия ООО «АвтоАльянс» - быть лучшим автоперевозчиком в РФ и предприятием по продаже любых автозапчастей путем ответственного подхода к работе, контроля качества и постоянного стремления к совершенству.

Компания «АвтоАльянс» работает на территории России. Доставка всевозможных грузов производится быстро и со строгим соблюдением сроков.

## **2.2. Анализ качественного и количественного состава трудовых ресурсов предприятия**

Для анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия в ООО «АвтоАльянс» было проведено исследование. Результаты исследования представлены ниже.



Важное значение для анализа трудовых ресурсов имеет образовательная структура персонала. Уровень образования влияет на выполнение норм выработки. Одновременно возрастает и среднемесячная заработная плата работника. Рассмотрим образовательную структуру персонала.

Образовательная структура персонала ООО «АвтоАльянс» за 2014 – 2016 годы в % к численности представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Образовательная структура трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс»  
(в % к общей численности)

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднее и неполное среднее	0	0	0
Среднее специальное	48	45	41
Высшее образование	39	43	49
Неполное высшее	13	12	10

Данные таблицы 2.1 показывают, что число работников со средне-специальным образованием уменьшается к 2016 году, если в 2014 году составляло 48%, то к 2016 году, оно снизилось до 41%. В тоже время возрастает число работников с высшим образованием за счет снижения доли работников с незаконченным высшим образованием.

Большое число работников с высшим образованием объясняется наличием большого числа аппарата управления (27,65% к общему количеству персонала организации).

Однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по годам, представленный в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Возрастная структура трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс» (в % к численности)

Возраст	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Моложе 20 лет	5%	4%	5%
До 25 лет	15%	16%	17%
До 30 лет	31%	31%	29%
До 40 лет	21%	22%	21%

До 50 лет	13%	11%	11%
До 60 лет и старше	15%	16%	17%

Анализируя возрастной состав работников, легко увидеть, что большую часть (29%) составляют работники от 26 до 30 лет. Также довольно много работников старше этого возраста.

Приток молодых специалистов в организации незначителен (5% – в 2016 году, 4% – в 2015 году, и 5% – в 2014 году), это объясняется небольшой текучестью кадров в организации и практически полным отсутствием в связи с этим свободных рабочих мест.

Изучим структуру трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс» за период 2014-2016 гг., которая представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс»

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год	
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес
Среднесписочная численность персонала, всего, в т.ч:	147	100,0	159	100,0	164	100,0
- продавцы	86	58,5	95	59,75	98	59,76
- руководители разных звеньев управления	10	6,8	12	7,55	13	7,93
- специалисты	51	34,69	52	32,7	53	32,32

Из приведенной таблицы видно, что среднесписочная численность персонала на протяжении последних трёх лет увеличивается. Анализируя качественный состав трудовых ресурсов от периода к периоду, также можно заметить рост в структуре численности.

Для количественного состава трудовых ресурсов необходимо проанализировать основные показатели, характеризующие движение рабочей силы на предприятии: коэффициенты оборота по приему, выбытию, постоянства кадров, текучести. Анализ данных коэффициентов позволит определить, существуют ли у предприятия проблемы с движением кадров.

Данные для расчета движения рабочей силы в организации ООО «АвтоАльянс» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Показатели движения трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Среднесписочная численность работников	147	159	164
2. Принято, всего	5	15	8
3. Выбыло, всего	1	3	3
в том числе:			
- по собственному желанию	1	1	1
- уволено за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	0	0	1
- по другим причинам	0	2	1
4. Коэффициент текучести (п.3/п.1)	0,007	0,006	0,012
5. Коэффициент оборота по приему (п.2/п.1)	0,034	0,094	0,049
6. Коэффициент оборота по выбытию (п.3/п.1)	0,007	0,019	0,018
7. Коэффициент постоянства кадров (п.1- п.3/п.1)	0,993	0,981	0,982

Из таблицы 2.4 видно, что в организации ООО «АвтоАльянс» наблюдается незначительная тенденция к увеличению текучести кадров. Малая величина текучести кадров свидетельствует о стабильной кадровой политике предприятия. Персонал выбывает по естественным причинам: пенсионный возраст, учеба, служба в армии, декретный отпуск.

Коэффициенты оборота работников по приему в организации значительно превышают коэффициенты оборота по выбытию на протяжении всего исследуемого периода (2014-2016 гг.). Это связано с расширением сети магазинов и набором нового персонала на работу.

В связи с невысоким коэффициентом выбытия отмечается значительная величина коэффициента постоянства кадров (0,993 в 2014 году; 0,981 в 2015 году; 0,982 в 2016 году). Этот показатель связан с коэффициентом текучести кадров и подтверждает относительную устойчивость трудовых ресурсов предприятия. Коллектив предприятия относительно молодой, заработная плата зависит от объемов продаж, поэтому работники не спешат уходить с этой организации.

Основные коэффициенты, характеризующие движение трудовых ресурсов в ООО «АвтоАльянс», представлены на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Движение трудовых ресурсов в ООО «АвтоАльянс»

Далее проанализируем качественные показатели использования трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс».

Качественный уровень использования трудовых ресурсов характеризуется показателями степени участия трудовых ресурсов в процессе оказания услуг и показателями степени использования возможного фонда рабочего времени.

Рассмотрим структуру формирования фонда рабочего времени в организации ООО «АвтоАльянс» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ фонда рабочего времени ООО «АвтоАльянс»

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Динамика, +/-	
				2015-2014	2016-2015
1. Среднесписочная численность, всего	147	159	164	12	5
2. Отработано одним рабочим дней за год	255	250	250	-5	-
3. Отработано одним рабочим часов за год	2040	2000	2000	-40	-
4. Средняя продолжительность рабочего дня	8	8	8	-	-
5. Общий фонд рабочего времени(п.1*п.2*п.4)	299880	318000	328000	18120	10000

По данным таблицы 2.5 видно, что общий фонд рабочего времени в 2015 году увеличился на 18120 чел/час. по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году увеличился на 10000 чел/час. Увеличение произошло за счет увеличения среднегодовой численности работников. В 2015 году численность работников в общем составе увеличилась на 12 человек, а в 2016 году – на 5 человек.

Результативность и экономическая целесообразность функционирования предприятия измеряются абсолютными и относительными показателями: выручка, прибыль, уровень валовых доходов, рентабельность и др. Анализ таких показателей позволит оценить эффективность использования трудовых ресурсов в области объема продаж, производительности труда, величины прибыли на каждого работника предприятия.

Проанализируем показатели эффективности использования трудовых ресурсов, отражающиеся на финансово-экономических показателях деятельности ООО «АвтоАльянс» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Анализ эффективности использования персонала ООО «АвтоАльянс»

Наименование показателя	Годы			Изменение +/-	
	2014	2015	2013	2015-2014	2016-2015
1. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	830,86	1822,22	1128,63	991,36	-693,59
2. Среднесписочная численность работников, чел.	147	159	164	12	5
3. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	5356,07	8557,28	13420,70	3201,22	4863,42
4. Товарная продукция (ТП), тыс. руб.	5902,39	9062,16	14615,14	3159,78	5552,98
5. Удельный вес выручки в стоимости ТП, % (п.3/п.4)	90,74	94,43	91,83	3,68	-2,60
6. Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	44385,71	105020,80	103450,70	60635,09	-1570,10
7. Прибыль на одного работника, тыс. руб./чел.(п.1/п.2)	5,65	11,46	6,88	5,81	-4,58
8. Рентабельность продукции, % (п.1/п.4)	14,08	20,11	7,72	6,03	-12,39
9. Рентабельность продаж, % (п.1/п.3)	15,51	21,29	8,41	5,78	-12,88
10. Коэффициент оборачиваемости капитала (п.1/п.6)	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01

11. Сумма капитала на 1 работника, тыс. руб./чел. (п.6/п.2)	301,94	660,51	630,79	358,57	-29,71
12. Среднегодовая выработка на 1 работника, тыс. руб./чел. (п.4/п.2)	40,15	56,99	89,116	16,84	32,13

Проанализировав данные таблицы 2.6 отметим, что прибыль от реализации продукции и услуг на одного работника увеличилась в 2015 году на 5,81 тыс. руб. и составила 11,46 тыс. руб. В 2016 году снизилась на 4,58 тыс. руб. и по итогам 2016 года стала равной 6,88 тыс. руб. Это связано со снижением прибыли на 693,59 тыс. руб. Снижение прибыли при одновременном увеличении выручки негативно отражает эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.

Из-за снижения прибыли снизились и показатели рентабельности продаж на 12,88% в 2016 году по сравнению с 2015 годом, а также рентабельность продукции – на 12,39% в 2016 г. по сравнению с предыдущим.

Сумма совокупного капитала, приходящейся на 1 работника предприятия, также имела тенденцию к увеличению – составляла 301,94 тыс. руб. в 2014 году; 660,51 тыс. руб. в 2015 году и 630,79 тыс. руб. по итогам 2016 года.

При этом необходимо отметить, что среднегодовая выработка на одного работника имела тенденцию к увеличению на 32,13 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с предыдущим. Это связано с относительно стабильным составом трудовых ресурсов предприятия ООО «АвтоАльянс».

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

- увеличивается количество работников с высшим образованием;
- большая часть сотрудников имеет возраст от 26 до 30 лет, т.е. молодой персонал, который работает с наибольшей отдачей;
- среднесписочная численность персонала на протяжении последних трёх лет увеличивается. Анализируя качественный состав трудовых ресурсов от периода к периоду, также можно заметить рост в структуре численности;
- коэффициент текучести имеет низкое значение, что свидетельствует о стабильной кадровой политике предприятия.

Кроме того, необходимо отметить следующее.

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов, отражающиеся на финансово-экономических показателях деятельности, показывают об увеличении прибыли от реализации продукции и услуг на одного работника увеличилась в 2015 году (на 5,81 тыс. руб.). В 2016 году снизилась на 4,58 тыс. руб. Снижение прибыли при одновременном увеличении выручки негативно отражает эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.

Сумма совокупного капитала, приходящейся на 1 работника предприятия, также имела тенденцию к увеличению и составляла 301,94 тыс. руб. в 2014 году; 660,51 тыс. руб. в 2015 году и 630,79 тыс. руб. по итогам 2016 года.

Среднегодовая выработка на одного работника имела тенденцию к увеличению на 32,13 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с предыдущим. Это связано с относительно стабильным составом трудовых ресурсов предприятия ООО «АвтоАльянс».

В целом, можно отметить, что трудовые ресурсы исследуемого предприятия используются эффективно. Немаловажное значение имеет оценка производительности труда, которая будет рассмотрена в следующем разделе.

### **2.3. Оценка производительности труда работников**

Немаловажное значение для анализа эффективности использования трудовых ресурсов имеет анализ производительности труда работников. Производительность труда представляет собой показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, декаду, месяц, квартал, год. Количество работы, произведенной одним работников, называется выработкой. Показателем

выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг.

Производительность труда оценивается такими показателями, как выработка и трудоемкость.

Выработка представляет собой соотношение выручки к среднесписочной численности персонала.

При анализе уровня трудоемкости необходимо учитывать возможную ситуацию положительного роста трудоемкости, что имеет место при внедрении мероприятий по повышению качества оказываемых услуг. В этом случае возникает необходимость в дополнительных вложениях финансовых ресурсов и росте трудовых затрат. Однако рост трудоемкости не должен превышать величину дополнительной прибыли, которая возникает в связи с увеличением объема реализации продукции и за счет повышения цен на продукцию. При неизменной величине прибыли возникает необходимость постоянного контроля показателей трудоемкости, качества услуг, себестоимости и цены.

Динамика производительности труда работников ООО «АвтоАльянс» в сопоставимых ценах представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ производительности труда работников ООО «АвтоАльянс»

Наименование показателя	Годы			Изменение +/-	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
1. Выпуск ТП, тыс. руб.	5902,39	9062,16	14615,14	3159,78	5552,98
2. Среднесписочная численность работников, чел.	147	159	164	12	5
3. Численность рабочих, чел.	86	95	98	9,00	3,00
4. Удельный вес рабочих, % (п.3/п.2*100)	58,5	59,74	59,75	1,24	0,01
5. Количество дней, отработанных 1 рабочим за год	255	250	250	-5,00	0,00
6. Продолжительность рабочего дня, часов	8	8	8	-	-
7. Среднегодовая выработка тыс.руб./чел.	-	-	-	-	-
7.1. На одного работника (п.1/п.2)	40,15	56,99	89,11	16,84	32,12
7.2. На одного рабочего (п.1/п.3)	68,63	95,39	149,13	26,76	53,74



8. Среднедневная выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ чел. (п.7.2/п.5)	0,27	0,38	0,59	0,11	0,21
9. Среднечасовая выработка на 1 рабочего, р./чел. (п.8/п.6)	0,03	0,04	0,07	0,01	0,03

Анализ таблицы 2.7 показывает незначительное ежегодное увеличение среднесписочной численности работников ООО «АвтоАльянс»: на 12 человек в 2015 году и на 5 человек в 2016 году. Доля численности работников составляет большой удельный вес (58,5% в 2014 году); 59,74% в 2015 году и 59,75% в 2016 году. Это объясняется тем, что предприятие оказывает розничные услуги по продаже автозапчастей и большую часть работников составляют продавцы.

Из таблицы 2.7 видно, что выработка на одного работника ООО «АвтоАльянс» в 2015 году выросла на 16,84 тыс. руб. от уровня 2014 года, а в 2016 году на 32,12 тыс. руб. от уровня 2015 года. Данное увеличение обусловлено большим темпом изменения объемов оказания услуг и объемов продаж продукции на 147,6%  $((14615,14: 5902,39 \cdot 100\%) - 100\%)$  по сравнению с увеличением среднегодовой численности работников на 11,56%  $((164: 147 \cdot 100\%) - 100\%)$  при расчете за весь исследуемый период.

Показатели среднедневной и среднечасовой выработки на 1 рабочего также имеют тенденцию к увеличению, что свидетельствует об увеличении выработки работников, а, следовательно, повышении производительности труда. У продавцов заработная плата напрямую зависит от объемов продаж, поэтому они заинтересованы в увеличении производительности труда.

Проведем факторный анализ влияния изменения численности работников и среднегодовой выработки одного работника на объемы проданной продукции ООО «АвтоАльянс» (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Расчет показателей выработки работников ООО «АвтоАльянс»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Абсол. цепной прирост (2015-2014)	2016 г.	Абсол. цепной прирост (2016-2015)
1. Объем проданной продукции и оказанных услуг, тыс. руб.	5902,39	9062,16	3159,78	14615,14	5552,98
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	147	159	12	164	5
3. Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб. (табл. 2.7)	47,99	68,65	20,67	107,46	38,81

Выработка – наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. Выработка характеризует количество произведенной продукции в единицу рабочего времени. В связи с тем, что затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов, человеко-дней, средним списочным числом рабочих или всех работников, различают показатели средней часовой, средней дневной и средней годовой выработки на одного рабочего. При анализе выработки работников ООО «АвтоАльянс» используем метод разниц.

Как видно из таблицы 2.8, среднегодовая выработка на одного работника увеличилась на 20,67 тыс. руб. в 2015 году и на 38,81 тыс. руб. в 2016 году по сравнению с предыдущими периодами. В 2015 году по сравнению с 2014 годом численность работников увеличилась на 12 чел. (8,2%), а в 2016 году по сравнению с предыдущим на 5 чел. (3,1%). Поскольку численность работников увеличивается незначительно, можно говорить об увеличении производительности труда.

Далее исследуем влияние факторов на характер изменения объемов производимой продукции и произведенных работ (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Факторы, влияющие на изменение объемов продаж в ООО «АвтоАльянс»

Фактор	Расчет влияния фактора	Изменение объема
--------	------------------------	------------------

2015 год		
Увеличение численности работников	$(159-147) \cdot 47,99$	+575,88
Увеличение выработки	$(68,65-47,99) \cdot 159$	+3284,94
Итого, влияние, тыс. руб.	$575,88 + 3284,94$	+3860,82
2016 год		
Увеличение численности работников	$(164-159) \cdot 68,65$	+343,25
Увеличение выработки	$(107,46-68,65) \cdot 164$	+6364,84
Итого, влияние, тыс. руб.	$343,25 + 6364,84$	+6707,09

Анализируя влияние изменения численности работников и среднегодовой выработки одного работника на объемы проданной продукции ООО «АвтоАльянс», можно сделать вывод, что оба фактора положительно повлияли на рост объема проданной продукции, и, как следствие, на рост выручки.

Увеличение среднесписочной численности работников и среднегодовой выработки одного работника привели к увеличению объемов проданной продукции в 2015 году. В результате анализа влияния вышеуказанных факторов на объем проданной продукции, выявилось, что на его увеличение в 2015 году влияние оказало на 13,67% (575,88 тыс. руб.) увеличение численности работников; на 86,32% (3284,94 тыс. руб.) – увеличение их выработки.

В 2016 году также за счет увеличения численности работников объем проданной продукции увеличился на 343,25 тыс. руб. (доля 4,9%), а за счет увеличения выработки величина исследуемого показателя возросла на 6364,84 тыс. руб. (доля 95,1%).

Проанализируем систему оплаты труда и соотношение темпов роста производительности и оплаты труда.

Особенности труда сотрудников ООО «АвтоАльянс» предъявляют особые требования и к его оплате, основной формой которой является заработная плата. Заработная плата – это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда. Ее величина определяется рынком труда, т.е. спросом и предложением на рабочую силу. Механизм конкуренции, как со стороны работодателей, так и со стороны продавцов рабочей силы, определяет текущую цену труда. Чем выше уровень конкуренции на рынке труда, тем эффективнее конкурирует система рынков и сама экономика.

Вместе с тем, чем эффективнее функционирует экономика, тем выше цена трудовых ресурсов и уровень жизни населения. В связи с тем, что одним из факторов повышения мотивации является активизация трудовой функции работников, актуальной проблемой становится выбор формы и системы оплаты труда, наиболее полно удовлетворяющей потребности и работников, и организации.

Фонд оплаты труда (ФОТ) делится на переменную и постоянную части. Переменная часть ФОТ изменяется пропорциональной объему производства продукции (заработная плата рабочих по сдельным расценкам, премии за производственные результаты и др.). Постоянная часть ФОТ не изменяется при увеличении или спаде производства (заработная плата рабочих по тарифным ставкам, заработная плата служащих по окладам, все виды доплат и пр.).

Рассмотрим агрегированные данные о численности и заработной плате работников ООО «АвтоАльянс» за 2015-2016 года (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Динамика фонда заработной платы работников ООО «АвтоАльянс»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, +/-	
				2015/2014	2016/2015
1. Фонд заработной платы – всего, тыс. руб.	3256	4569,3	6274	1313,3	1704,7
2. Среднесписочная численность, чел.	147	159	164	12	5
3. Среднегодовая зарплата 1 работающего, тыс. руб.(п.1/п.2)	22,15	28,74	38,26	6,59	9,52

По данным таблицы 2.10 можно сделать вывод, что общая численность работников предприятия в 2015 году увеличилась на 12 человек (со 147 чел. в 2014 году до 159 чел. в 2015 году); в 2013 году – еще на 5 человек до уровня 164 чел.

Соответственно, увеличился фонд заработной платы с 3256 тыс. руб. в 2014 году до 4569,3 руб. в 2015 году на 1313,3 тыс. руб. (на 40,3%). В 2016 году фонд заработной платы работников ООО «АвтоАльянс» стал равным 6274 тыс. руб., что на 1704,7 тыс. руб. (на 37,3%) больше уровня предыдущего года за счет

повышения тарифных ставок и должностных окладов, незначительного роста среднесписочной численности работников.

Среднегодовая заработная плата 1 работающего ООО «АвтоАльянс» в 2015 году составила 28,74 тыс. руб., что на 6,59 тыс. руб. больше уровня предыдущего года; в 2016 году – 38,26 тыс.руб., что на 9,52 тыс.руб. больше уровня 2015 года.

Несмотря на рост фонда оплаты труда работников, он нуждается в совершенствовании своей структуры вследствие низкой доли выплат стимулирующего характера (премий, надбавок, социальных выплат). Наибольший удельный вес в структуре фонда оплаты труда занимает оплата по тарифным ставкам и сдельным расценкам (55%), затем премии (29%) и прочие виды оплат (12%).

Но, несмотря на это, среднемесячная заработная плата основной массы работников остается невысокой и не может считаться эффективным фактором активизации трудовой функции работников организации.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится по должностным окладам согласно штатного расписания, с учетом квалификации, деловых качеств работников, с учетом коэффициента заработной платы работников прилавка, начисленной по расценкам по сравнению с суммой окладов.

Оплата труда уборщиц, рабочих, дворника и кассиров производится согласно утвержденных окладов и сложившегося коэффициента.

Оплата труда водителей автомобилей производится по часовым тарифным ставкам.

В целях повышения материальной заинтересованности работников в достижении высоких результатов работы, а также выполнения работ меньшей численностью работников устанавливаются следующие доплаты и надбавки.

Доплата за совмещение должностей устанавливается в зависимости от сложности, характера, объема выполняемых работ. Экономия, полученная от высвобождения численности работников против штатного расписания, используется на установление доплат полностью.

Доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника в связи с болезнью, отпуском по беременности и родам и по уходу за ребенком до достижения ему 3-х лет, учебной, трудовым отпуском устанавливаются специалистам и служащим, при необходимости – другим категориям работников.

Источником премирования работников ООО «АвтоАльянс» являются средства фонда заработной платы.

Под премированием понимается поощрение достигнутых успехов в работе и стимулирование дальнейшего их возрастания. Премирование служит важным средством выражения признания и одобрения заслуг премируемых работников, коллективов бригад со стороны трудового коллектива, стимулом для улучшения работы других членов коллектива.

Основанием для выплаты премий являются данные статистической и бухгалтерской отчетности, а также данные оперативного учета.

Премирование за основные результаты хозяйственной деятельности производится всем работникам. Показателем премии является выполнение плана товарооборота и оказание услуг по ремонту автотранспорта.

Сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, премируются за выполнение плана товарооборота. При выполнении плана товарооборота на 100% выплачивается премия в размере 10% от суммы оклада. При выполнении плана на 130% и выше премия составляет 15% оклада.

Остальным категориям работников премия устанавливается в размере сложившегося коэффициента.

Эффективность работы персонала во многом зависит от эффективности организации их труда. Организация труда персонала в ООО «АвтоАльянс» имеет свои недостатки.

Во-первых, неэффективность должностных инструкций, которые используются в организации.

Во-вторых, расстановка кадров не всегда учитывает результаты аттестации и повышения квалификации, возможности карьерного роста сотрудников, потенциал персонала.

В-третьих, при нормировании численности персонала используются нормативы, установленные штатным расписанием и не учитывающие факторы внешней среды (демографическая ситуация, прогнозы заболеваемости), условия в организации (уровень оснащённости оборудованием и т.д.).

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию сплочённого коллектива, обладающего более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это приведёт к росту производительности, а значит, и улучшению использования персонала.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник это личность.

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенном на предыдущей работе.

Однако более сложно организация адаптируется при смене руководителя, поскольку последний начинает подстраивать работу организации, а это не нравится многим. Люди, долгое время работающие в данном коллективе не понимают, зачем им нужно менять своё поведение, регламент.

При оценке эффективности использования трудовых ресурсов необходимо анализировать использование фонда заработной платы в зависимости от основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия: объема реализации продукции, выручки, прибыли.

Оплата труда работников – это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе. Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием. Поэтому можно сказать, что

заработная плата – это выраженная в денежной форме часть национального дохода, распределяемая по количеству и качеству затраченного каждым работником труда и поступающая в его личное потребление; заработная плата – вознаграждение за труд.

Оценим эффективность использования фонда заработной платы работников предприятия ООО «АвтоАльянс» (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Анализ эффективности использования заработной платы работников

ООО «АвтоАльянс»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение +/-	
				2015/2014	2016/2015
1. Объем реализованной продукции, тыс. руб.	5356,07	8557,28	13420,7	3201,22	4863,42
2. Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	830,86	1822,22	1128,63	991,36	-693,59
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	632,75	1419,72	857,76	786,97	-561,96
4. Затраты на оплату труда, тыс. руб.	3256	4569,3	6274	1313,3	1704,7
5. Выручка продукции на руб. зарплаты.(п.1/п.4)	1,64	1,87	2,14	0,23	0,27
6. Прибыль от реализации продукции на руб. зарплаты (п.2/п.4)	0,26	0,40	0,18	0,14	-0,22
7. Чистая прибыль на руб. зарплаты (п.3/п.4)	0,19	0,31	0,14	0,12	-0,17

Анализируя эффективность использования заработной платы предприятия, следует отметить, что основные показатели эффективности увеличились в 2015 году в связи с превышающим темпом роста выручки, прибыли от реализации и чистой прибыли предприятия над темпом роста затрат на оплату труда.

Выручка от реализации продукции на 1 рубль заработной платы выросла с 1,64 руб. в 2014 году до 1,87 руб. в 2015 году и до 2,14 руб. в 2016 г.

Прибыль от реализации продукции на 1 рубль заработной платы выросла с 0,26 руб. в 2014 году до 0,40 руб. (на 0,14 руб.) в 2015 году. Однако, в 2016 году по сравнению с предыдущим периодом она уменьшилась на 0,22 пункта.



Чистая прибыль на 1 руб. заработной платы увеличилась с 0,19 руб. в 2014 году до 0,31 руб. в 2015 г., а в 2016 г. снизилась на 0,17 пунктов по сравнению с 2015 годом.

Анализ данных позволяет сделать вывод о неэффективном использовании фонда заработной платы, т.к. при увеличении выручки снижаются показатели чистой прибыли на 1 руб. заработной платы. Это можно объяснить увеличением фонда заработной платы работников предприятия и снижением показателей прибыли предприятия.

Для эффективно работающей организации темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. В таком случае считается, что часть созданной работниками прибавочной стоимости остается в распоряжении организации и может быть использована на ее развитие. Если же темп роста заработной платы в сопоставимых ценах опережает темп роста производительности труда, то такая организация продает имеющиеся у нее фонды и платит заработную плату не за сделанные работы.

Сопоставим темпы изменений производительности труда и заработной платы (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Анализ соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда ООО «АвтоАльянс»

Показатели	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
1. Среднегодовая выработка на 1 работника, тыс.руб./чел.(табл. 2.8)	68,65	107,46	156,53
2. Среднегодовая заработная плата на одного работника, тыс. руб. / чел. (табл. 2.10)	28,74	38,26	133,12
3. Опережение (отставание) темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы (п.1 – п.2)	-	-	23,41
4. Коэффициент опережения (отставания) темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы (п.1/п.2)	-	-	1,18

Из таблицы 2.12 видно, за 2015-2016 гг. выросла средняя заработная плата работников предприятия, что обусловлено как ростом инфляции и тарифных ставок, так и ростом производительности труда.

Эффективное использование трудовых ресурсов в рамках хозяйствующего субъекта находит выражение в росте производительности труда. Производительность труда характеризует эффективность затрат труда в материальном производстве. С ростом производительности совокупного овеществленного труда абсолютная величина затрат труда (живого и овеществленного) сокращается (снижается трудоемкость), что увеличивает объем выпуска, ведет к экономическому росту и повышению жизненного уровня населения в целом.

Рост производительности живого труда приводит к увеличению выработки отдельного работника, а, следовательно, к увеличению его заработной платы и жизненного уровня. Между ростом производительности труда и оплатой труда существует тесная взаимосвязь. Темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста зарплаты, в этом случае создаются реальные предпосылки для повышения жизненного уровня населения и возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства, исходя из чего, возрастает значение анализа использования средств на оплату труда.

На предприятии темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы на 23,41%. Коэффициент опережения темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы составил 1,18.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективном использовании трудовых ресурсов предприятия ООО «АвтоАльянс». Поскольку предприятие занимается автоперевозками и продажей автозапчастей, для более рационального использования трудовых ресурсов необходимо разработать мероприятия по повышению стимулирования труда, обучению работников правилам продаж, работе с клиентами. Рекомендации по повышению эффективности использования трудовых ресурсов будут представлены в третьем разделе исследования.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ООО «АвтоАльянс»**

#### **3.1. Мероприятия по организации обучения работников**

В результате анализа эффективности использования трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс» были выявлены положительные и отрицательные стороны в работе предприятия. В данном разделе магистерской диссертации предлагаются рекомендации, направленные на повышение эффективности управления трудовыми ресурсами ООО «АвтоАльянс».

Поскольку ООО «АвтоАльянс» в настоящее время большее внимание уделяет продаже автозапчастей, необходимо обучить работников искусству продаж.

Существует мнение, что производство товара заканчивается только тогда, когда этот товар продан. Технология процесса продажи товара иногда может быть более затратной, чем технология его изготовления. Не совершённая продажа, ушедший клиент, покупка у конкурента – всё это упущенная выгода, своеобразный брак процесса продаж.

В рамках проведенного исследования было выявлено, что в ООО «АвтоАльянс» не проводится оперативной работы с клиентской базой. Поэтому создание клиентской базы является неотъемлемой частью успешной реализации выбранной стратегии. Для этого необходимо:

- сбор данных для построения клиентской базы (использование разнообразных источников);
- анализ данных для постановки задач.

Данная проблема свидетельствует о необходимости создания в ООО «АвтоАльянс» отдела маркетинга, который будет поддерживать и развивать клиентскую базу на региональном уровне.

Всех клиентов необходимо разделить на следующие группы:

- ключевые клиенты (к ним нужно отнести весьма лояльных к ООО «АвтоАльянс» клиентов, которые будут тратить деньги на покупку

автомобильных запчастей в ООО «АвтоАльянс». Партнёрские отношения с ООО «АвтоАльянс» будут иметь для них самостоятельную ценность);

– реальные клиенты (те, кто покупают или неоднократно покупали товар в ООО «АвтоАльянс». Среди них нужно выделять группы мелких, средних и крупных клиентов и к каждой применять отдельный подход);

– перспективные клиенты (те, кто в общем относится к вероятным клиентам, причём вероятность их обращения к ООО «АвтоАльянс» достаточно высока, плюс к этому есть дополнительные причины считать их желательными клиентами);

– вероятные клиенты (те, кто в принципе могут с выгодой для себя обратиться за запчастями и услугами именно в ООО «АвтоАльянс» по причине удобного расположения, хорошего сервиса, уровня цен и иных дополнительных условий, но кто пока ещё не знает о такой возможности);

– потенциальные клиенты (весь объём всех тех юридических и физических лиц, потребности которых могут удовлетворяться продукцией компании ООО «АвтоАльянс». Всё перечисленные выше группы клиентов представлены на рисунке 3.1.

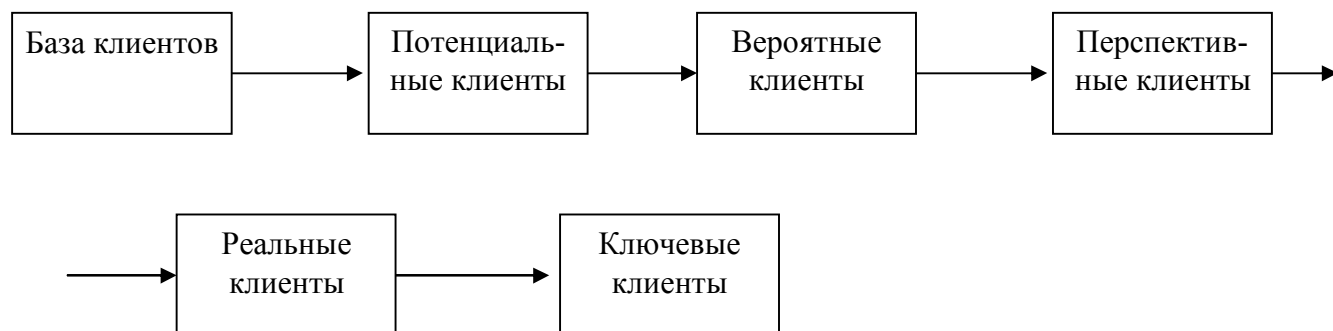


Рис. 3.1. Группы клиентов ООО «АвтоАльянс»

Все перечисленные выше группы клиентов могут быть представлены в виде клиентской пирамиды (рисунок 3.2).

Таким образом, после создания клиентской базы работа торгового персонала ООО «АвтоАльянс» должна направляться на превращение потенциального покупателя в реального. Следует выявлять потенциальных и вероятных клиентов, добиваться их перехода в разряд реальных, а также разрабатывать старых

клиентов и закреплять партнёрские отношения с ключевыми.



Рис. 3.2. Клиентская пирамида ООО «АвтоАльянс»

Следовательно, ключевыми элементами работы с клиентами должны быть:

- составление базы данных вероятных клиентов;
- построение профиля (портфеля) перспективного клиента;
- осуществление первого контакта с клиентом;
- классификация клиента по его перспективности;
- определение «мишеней влияния».

Следует активизировать работу с постоянными клиентами за счет:

- смс рассылки и флэш-смс с указанием названия магазина ООО «АвтоАльянс» и от имени директора либо ведущего мерчандайзера;
- специальные предложения и персональные скидки с использованием штрих-код смс.

Следующим направлением в повышении эффективности управления трудовыми ресурсами ООО «АвтоАльянс» является эффективная организация работы торгового персонала во всех магазинах предприятия.

Для того, чтобы торговый персонал эффективно работал, выполнял поставленный перед ним план продаж, он должен чётко знать, что является

ключевым фактором при оценке его деятельности. Для увеличения объёма продаж необходимо проводить обучение, контроль и мотивацию администраторов зала, мерчандайзеров и консультантов.

К ключевым факторам успеха торгового персонала ООО «АвтоАльянс» необходимо относить:

1. Навыки продаж.
2. Знание бизнеса.
3. Отношение к продажам<sup>52</sup>.

Для развития у торгового персонала, непосредственно связанного с реализацией товаров в ООО «АвтоАльянс» факторов первой группы, необходимо создавать учебные программы по «Навыкам продаж». При этом нужно учитывать, что тренинги продаж могут быть довольно эффективны и создавать для ООО «АвтоАльянс» уникальные конкурентные преимущества при соблюдении трёх условий:

Первое – тренинг адаптирован к торговой марке ООО «АвтоАльянс» и к особенностям процесса продаж.

Второе – тренер обладает необходимыми навыками для проведения тренинга и знает особенности развития регионального рынка спортивной одежды.

Третье – торговые работники хотят учиться: предполагаемые на тренинге знания и навыки ими востребованы.

Проводя семинары для торговых работников по отдельным ассортиментным группам, ООО «АвтоАльянс» тем самым развивает вторую группу факторов.

Среди ключевых факторов эффективности продаж важнее всего третья группа – отношение к продажам. Показателями отношения торговых работников к продажам являются:

– лояльность к бизнесу и менеджменту ООО «АвтоАльянс», согласие с целями головного офиса компании ООО «АвтоАльянс», взятие личных обязательств и их выполнение;

---

<sup>52</sup> Селина, О.В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии [Текст] / О.В. Селина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т 7. – №5(30). – С. 3-89.

- осознание связи между уровнем своих продаж и личными целями: материальным благополучием, профессионализмом, карьерным ростом;
- вера в качество и нужность покупателям предлагаемого товара.

В ООО «АвтоАльянс» работники торговых залов (мерчандайзеры и консультанты) используют не эффективную модель реализации продукции (рис. 3.3). В данном случае процесс продажи делится на четыре этапа. Сегодня современный покупатель более профессионален и работники торгового зала должны многократно оказывать влияние на выбор потребителем автомобильной продукции, чтобы дело дошло до завершающего этапа сделки<sup>53</sup>.

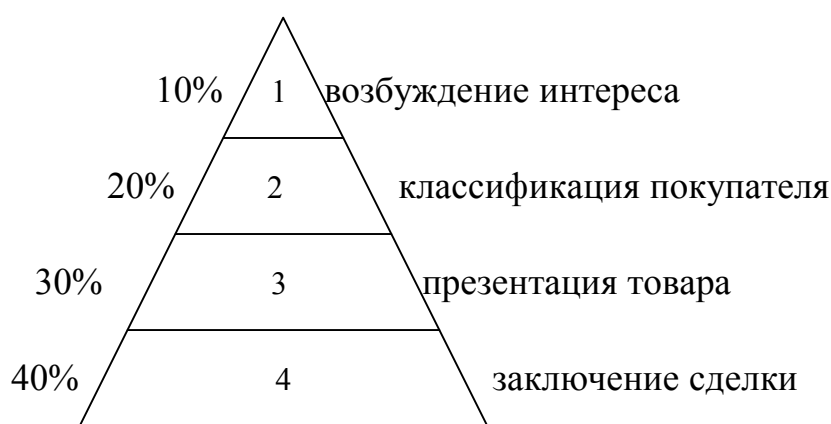


Рис. 3.3. Неэффективная модель продажи автозапчастей в магазинах ООО «АвтоАльянс»

Поэтому рекомендуется использовать в ООО «АвтоАльянс» более эффективную модель продажи, так как современный покупатель не выносит навязчивого сервиса. В графическом виде модель образует пирамиду, состоящую из четырёх частей: возбуждение интереса, классификация покупателя, презентация товара, принятие решения о покупке (рис. 3.4).

Покупатель всегда хочет сам принять разумное решение. Поэтому в процессе продажи необходимо, чтобы у покупателя ни в коем случае не сложилось впечатление, что кто-то ему указывает или им манипулируют, то есть заставляет делать то, что не соответствует его интересам.

<sup>53</sup> Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография [Текст] / Чуланова О.Л. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 122 с.

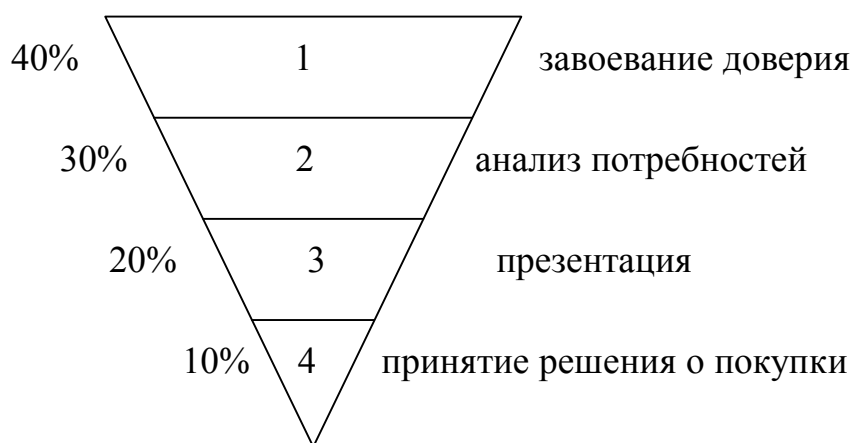


Рис. 3.4. Новая модель продажи автозапчастей в магазинах ООО «АвтоАльянс»

Графическая модель эффективной продажи автопродукции в ООО «АвтоАльянс» отражает старую модель, но в перевернутом виде. Таким образом, наибольшее внимание (40% всего процесса продаж) должно уделять завоеванию доверия клиента. Доверие между консультантом и мерчендайзеров и клиентом вообще способствует процессу продаж. Если по какой-либо причине сотрудники ООО «АвтоАльянс» не в состоянии с самого начала завоевать доверие, то, вероятнее всего, процесс никогда не придёт к позитивному результату. Покупателя часто загружают огромным количеством разных, часто противоречивых сведений о товарах, поэтому доверие является необходимым условием в каждой сделке.

Второй этап (30% всего процесса продаж) состоит в том, чтобы убедить покупателя в необходимости данного товара. При анализе потребностей клиента требуется подготовить соответствующие целенаправленные вопросы, умение внимательно выслушать ответы, наблюдать за покупателем.

Два первых этапа (возбуждение доверия и чёткое формирование потребностей) составляют предмет 70% переговоров с клиентом. Если они будут проводить профессионально и качественно, то продажа будет осуществляться без проблем<sup>54</sup>.

Преимущество новых решений – возможность налаживать хорошие отношения между поставщиком и потребителем. Новая модель требует

<sup>54</sup> Рыжова, К.С. Проблемы мотивации персонала на предприятии в период адаптации персонала [Текст] / К.С. Рыжова // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы (сборник научных трудов). – 2016. – С. 581-584.



постановки вопросов, внимания к потребностям клиента и реальной помощи в решении его проблемы. Построение отношений, основывающихся на доверии, поможет преодолеть стресс и у продавца, и у покупателя.

Третий этап составляет только 20% от всего процесса продажи. Демонстрация возможностей решения проблемы очень проста, если успешно прошли два первых этапа. Она состоит в том, чтобы показать покупателю, как удачно предложенные товары и услуги могут удовлетворить его потребности.

На завершающем этапе новой модели продажи (оставшиеся 10%) продавец добивается согласия клиента, которое приведёт к заключению договора о продаже.

С целью увеличения объёмов продаж, достижения плановых результатов, необходимо обязательно проводить с работниками торговых залов ООО «АвтоАльянс» семинары и тренинги.

В целях повышения эффективности управления трудовыми ресурсами рекомендуется ряд мероприятий управленческому персоналу ООО «АвтоАльянс»:

- необходимо больше времени проводить с торговым штатом – назначение точного времени демонстрирует внимание руководства к работе торгового персонала, что может подтолкнуть сотрудников на развитие мастерства;

- пересмотреть стиль управления (организационную культуру организации) – стиль и культура эффективно влияют на успех торгового менеджмента в целом, поэтому необходимо определить какой стиль управления наиболее подходит ООО «АвтоАльянс», и осуществить изменения. При этом необходимо помнить, что смена культуры для создания более мотивационного климата является долгосрочным процессом, охватывающим все уровни управления;

- постоянное обучение и инструктирование персонала – обучение и инструктирование являются самыми важными способами мотивирования и профессионального совершенствования торгового персонала. Важно организовать непрерывный процесс обучения, помня при этом, что в основе настоящей учебы лежат три важных принципа: повторение, закрепление, осмысление. Постоянно

возникающие пробелы в знаниях, мастерстве или отношениях должны восполняться в ходе текущей работы;

– пересмотреть и улучшить проведение торговых собраний – торговые собрания – это регулярные поводы для мотивации и должны подготавливаться с большой тщательностью. В частности, следует максимально привлекать персонал к планированию (в большей степени, чем к обзору прошлых результатов) и проводить обучение во время торговых собраний.

Таким образом, с учётом анализа достоинств и недостатков компании ООО «АвтоАльянс», а также внешней среды, оптимизация существующей системы управления трудовыми ресурсами потребует от руководства организации: во-первых, неформального вовлечения в процесс оптимизации сотрудников организации; во-вторых, обеспечение своевременного поступления всех необходимых для реализации оптимизации ресурсов, а в-третьих, контроль выполнения и своевременное изменение плановых установок.

### **3.2. Направления повышения производительности труда работников**

В ходе анализа было выявлено, что в компании наблюдается снижение производительности труда. Выявление имеющихся резервов роста производительности труда ООО «АвтоАльянс» должно вестись по следующим направлениям:

– снижение трудоемкости, т.е. экономия затрат рабочего времени на продажу единицы продукции;

– улучшение использования рабочего времени, что позволяет продавать больше продукции без увеличения числа работающих;

– лучшее использование трудовых ресурсов в трудовых коллективах с целью увеличения выработки в расчете на каждого работающего.

Данные проведенного анализа показывают, что в анализируемой организации ООО «АвтоАльянс» доля торгового персонала (удельный вес рабочих в составе персонала) очень низка и составляет чуть более 50% от общего числа работников.

Снижение численности работников происходит при одновременном увеличении численности и удельного веса руководителей в составе персонала. Это может быть обусловлено изменениями в структуре управления предприятием.

Резервы лучшего использования фонда заработной платы ООО «АвтоАльянс» можно сгруппировать следующим образом:

- ликвидировать излишнюю численность персонала (особенно в части персонала, формирующего постоянные затраты в себестоимости);
- снизить непроизводительные выплаты по заработной плате;
- ликвидировать необоснованное увеличение расценок;
- уменьшить оплаты различных отклонений в работе предприятия;
- снизить трудоемкость продукции в части автоперевозок;
- ввести обоснованную систему вознаграждений;
- выбрать обоснованную и эффективную систему оплаты труда;
- улучшить соотношение в темпах роста производительности труда и заработной платы.

Также большое внимание в организации должно уделяться профессиональной переподготовке кадров.

Положительные последствия от повышения производительности труда работников в ООО «АвтоАльянс» могут быть таковы:

- снижение удельных затрат на заработную плату;
- рост объемов продаж путем стимулирования и обучения сотрудников торгового зала;
- увеличение прибыли;
- повышение конкурентоспособности.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению производительности труда позволят рационально использовать имеющиеся трудовые ресурсы предприятия.

Сравнение различных научных концепций и опыта управления трудовыми ресурсами позволяет резюмировать: на сегодняшний день в распоряжении менеджеров есть практически полный набор подходов к управлению, однако

отсутствуют единые, эффективные для всех организаций методы повышения индивидуальной производительности труда. В связи с этим эксперты указывают на то, что многие приемлемые технические, организационные, социальные решения стали проявлять дисфункциональные симптомы. Во многом отсутствие единообразных подходов к управлению производительностью труда обусловлено разнообразием моделей систем управления персоналом, используемых в рамках корпоративной кадровой политики (рис. 3.5)<sup>55</sup>.

Подход к управлению трудовыми ресурсами	Модель управления	
	Тип А	Тип Б
Человеческий капитал	Малое вложение в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
Рынок труда	На первом месте внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые контракты Внутренние стимулы Групповая ориентация в работе

Рис. 3.5. Модели системы управления трудовыми ресурсами

В результате производительность труда организации становится все более зависимой от эффективности интеллектуального, а не индустриального труда, и этот фактор следует учитывать при планировании производительности.

Таким образом, потенциальная результативность есть результат взаимодействия результативности по трудовому контракту и добровольной результативности. Результативность по трудовому соглашению – это

<sup>55</sup> Жуков, А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита [Текст] / А.Л. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2011. №4. – С. 38-43.

результативность, которую сотрудник обязуется показать и которая оговаривается в контракте<sup>56</sup>. Она обусловлена местом работы, обязанностями и является, как правило, основой заработной платы. Наряду с договорной, существует область добровольной (прибавочной) результативности, которой сотрудник может достичь спонтанно. В итоге результативность работников обеспечивается их мотивацией.

Как уже было сказано выше, для повышения производительности труда немаловажное значение имеет стимулирование работников к увеличению объемов продаж.

Стимулирование в розничной торговле представляет собой использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и/или усилить ответную реакцию рынка.

Под стимулированием продаж понимаются краткосрочные поощрительные меры, способствующие продаже или сбыту продукции или услуг.

Методы стимулирования предусматривают:

- стимулирование потребителей;
- стимулирование торговли;
- стимулирование сбытовиков.

ООО «АвтоАльянс» закупает товар у производителя, доставляет его в свои магазины, а магазины, в свою очередь, доводят его до потребителя. Поэтому осуществляется стимуляция разных этапов движения товара от производителя к конечным покупателям.

В зависимости от реальной ситуации на рынке необходимо выбирать те варианты промоушнов, которые помогут максимально стимулировать продажи и дистрибьюцию товаров.

На рисунке 3.6 в графическом виде изображена стимуляция разных этапов движения товаров ООО «АвтоАльянс».

Особое внимание следует уделять стимулированию торгового персонала

---

<sup>56</sup> Рыбалкина З.М., Турчаева Р.Ю. Факторы эффективности использования человеческих ресурсов на предприятиях строительной сферы // Вестник ГУУ. – 2014. - №6.

исследуемой организации. Зная глубинные потребности собственных продавцов продукции (безопасность своего положения, ощущение своей принадлежности к компании ООО «АвтоАльянс», уважение к себе, стремление к самореализации), предприятие не станет постоянно стимулировать свои структурные подразделения, ответственные за сбыт.

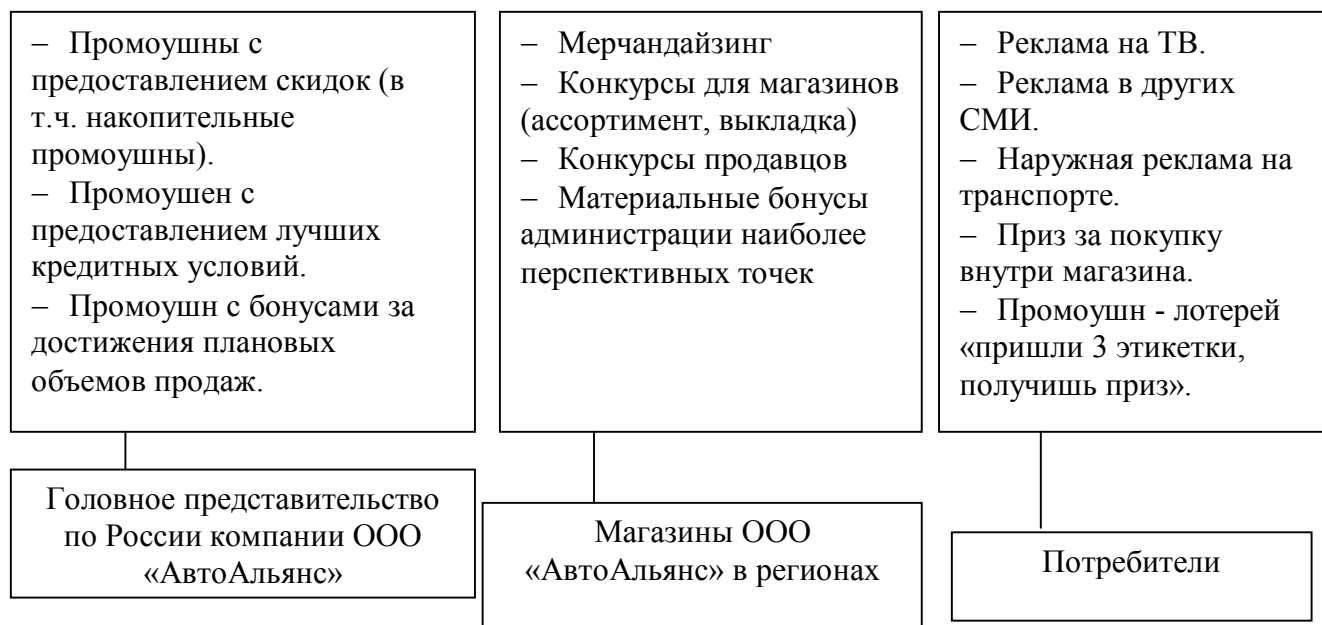


Рис. 3.6. Стимулирование разных этапов движения товаров в ООО «АвтоАльянс»

Стимулирование должно применяться в исключительных случаях и иметь четко поставленные цели. Только таким образом можно мобилизовать усилия работников на протяжении короткого отрезка времени<sup>57</sup>.

Любое стимулирование в области сбыта должно сохранять эксклюзивный характер и осуществляться под строгим контролем. При этом важно иметь возможность быстро оценивать его рентабельность.

В ООО «АвтоАльянс» используется такой приём стимулирования как премии к зарплате при выполнении годовых показателей. Они являются вознаграждением за достигнутые результаты, размеры которого достигают от одного до трех месячных окладов.

Однако торговых работников стараются стимулировать на протяжении всего

<sup>57</sup> Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций: монография [Текст] / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 248 с.

года, поэтому премия делится на несколько частей, размеры которых рассчитываются в зависимости от процента выполнения планового показателя, что в определенной мере лишает премию ее стимулирующего характера.

Также выплачиваются премии за достижение «особых показателей» - каталогизация товара, перевыполнение показателей в период спада деловой активности и так далее, размеры которой пропорциональны перевыполнению показателей.

Для достижения наилучших результатов по стимулированию сбыта рекомендуется использовать конкурсы для работников торговых залов.

Организация таких конкурсов должна основываться на семи общих принципах, выявленных опытным путем:

- главной целью является увеличение объема продаж за счет проявления каждым его лучших качеств;
- наличие многочисленных и привлекательных для участников призов.

Механизм стимулирования основан на присуждении очков, количество которых зависит от перевыполнения показателей, достигнутого сотрудником за определенный период. Каждое очко, представленное в форме чека, талона и позволяет приобрести призы.

Для того чтобы ускорить расчетные операции с покупателями, в магазинах ООО «АвтоАльянс» рекомендуется оборудовать единый узел расчета. Для расчетов с покупателями, совершившими мелкие покупки (1-2 предмета), выделяют «экспресс-кассы».

В ходе исследования динамики товарооборота ООО «АвтоАльянс» была выявлена закономерность в спаде объемов прибыли. В целях сглаживания снижения продаж целесообразно внедрить практику проведения дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта продукции, таких как: распродажи (SALE) и BTL – акции.

Распродажа (SALE) характеризуется активизацией рекламной кампанией с большим объемом и интенсивностью рекламных сообщений переоформлением магазина в стилистике рекламной кампании и ценовым стимулированием продаж.

Согласно концепции жизненного цикла продукции и временным параметрам ее реализации, а также на основании ежедневной реализационной сводки, необходимо отметить падение продаж и покупательского интереса.

В соответствии с указанным подходом для планирования кампании по стимулированию сбыта необходимо использовать проектный подход для координации мероприятий годового планирования распродаж во взаимосвязи с торговым процессом (рис. 3.7)<sup>58</sup>.



Рис. 3.7. Проектный подход координации годового планирования распродаж в магазинах ООО «АвтоАльянс»

Разработка рекламных мероприятий, связанных с распродажей позволяет устранять негативные факторы, вызванные снижением и замедлением продаж в наиболее неэффективные периоды, продвигать известные бренды, экипировку и аксессуары и повышать их узнаваемость, привлекать потенциальных потребителей, увеличивать число лояльных покупателей.

Оценку эффективности стимулирующих мероприятий при распродажах целесообразно проводить по следующему алгоритму:

– SALE (Зима, Лето). Основной инструмент оценки – статистические данные продаж.

– Товары «Новинки» (SS, FW). Основной инструмент оценки – данные программы лояльности. Оцениваемый результат – экономический (рост продаж) и коммуникационный (привлечение новых покупателей).

– Grand Promo, Новый Год. Основной инструмент оценки – данные программы лояльности. Оцениваемый результат эффективности стимулирование продаж в период спада и коммуникационный (привлечение внимания к магазину).

<sup>58</sup> Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] / А.В. Скавитин // <http://e-management.webservis.ru>



Применение предложенных мероприятий позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов предприятия ООО «АвтоАльянс», и, как следствие, увеличить финансово-экономические показатели предприятия: выручку, прибыль от реализации, чистую прибыль.

#### 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Экономическая оценка магистерской диссертации включает в себя три основных направления. Первое направлено на оценку эффективности обучения персонала, которое определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности ООО «АвтоАльянс», увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования организации.

Второе направление позволяет осуществить оценку эффективности от использования в системе управления персоналом ООО «АвтоАльянс» автоматизированной программы по учету и оценки кадрового потенциала. Третье направление направлено на оценку экономической эффективности от реализации всего комплекса мероприятий, которые повысят конкурентные преимущества ООО «АвтоАльянс» от эффективного использования кадрового потенциала.

Повышение квалификации персонала ООО «АвтоАльянс» является необходимым условием эффективной работы предприятия. Обучение проводится в сторонней организации с привлечением высококвалифицированных специалистов, имеющими опыт работы.

Рассмотрим текущие затраты ООО «АвтоАльянс» на повышение квалификации и оценку персонала в 2016 году.

- количество человек, направляемых на повышение квалификации в 2016 г. году – 2 чел.;
- длительность курса – 45 часов;
- стоимость обучения одного сотрудника – 32 500 руб.;
- заработная плата сотрудника во время обучения – 17 500 руб.;
- стоимость оборудования – 75 000 руб.

Расчет общей стоимости обучения представлен в формуле 4.1<sup>59</sup>:

$$S = yn + rn + s, \quad (4.1)$$

---

<sup>59</sup> Экономика предприятия // Под ред. Скляренко В.К., Прудникова В.М.: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 528 с.

где  $S$  – стоимость обучения;

$y$  – стоимость курса за одного работника;

$r$  – заработная плата работника во время обучения;

$n$  – количество работников.

$s$  – стоимость оборудования.

Следовательно, общие затраты на обучение работников составляют:

$$S = 32\,500 \cdot 2 + 17\,500 \cdot 2 + 75\,000 = 175\,000 \text{ руб.}$$

Расчет коэффициента возврата от инвестиций рассчитывается по формуле 4.2<sup>60</sup>:

$$Ro_i = \frac{\text{Доход от проекта} - \text{Стоимость проекта}}{\text{Стоимость проекта}} \times 100\% \quad (4.2)$$

Расчет возврата от инвестиций:

$$Ro_i = 319\,900 - 175\,000 / 175\,000 \times 100 = 82,8\%.$$

Таким образом, на каждый 1 руб. инвестиций, вложенных в обучение, ООО «АвтоАльянс» за год получит 1,82 руб. Предполагаемый период возврата инвестиций составляет 10 месяцев.

Экономический эффект составит:

$$48\,097 \text{ рублей} (319\,900 - 246\,100) = 73\,800 \text{ рублей}$$

У сотрудников ООО «АвтоАльянс», не прошедших обучение, объемы выполненных услуг составляли 246100 руб./год, а у прошедших обучение – 319900 руб./год.

Рекомендуется ввести систематическое проведение данных курсов повышения квалификации в ООО «АвтоАльянс».

Рассмотрим затраты от внедряемого программного продукта «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» для использования аттестации управленческого персонала ООО «АвтоАльянс» и рассчитаем экономическую эффективность. Так, затраты на внедрение программного продукта составят 16 000 руб., их смета представлена в таблице 4.1.

Изначально аттестацию управленческого персонала проводила сторонняя

---

<sup>60</sup> Шлендер, П.Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол.: П. Э. Шлендер, В. М. Маслова, Л. С. Сухова]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 302 с.

организация, ее услуги ежегодно обходились в сумму 48 000 руб.

Рекомендуется проводить аттестацию с привлечением своих сотрудников и с использованием программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0».

Таблица 4.1

Затраты на внедрение программного продукта «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» в зависимости от срока действия лицензии

Срок лицензии	Статьи затрат		
	Стоимость лицензии, руб.	Стоимость единовременного обучения, руб.	Итого, руб.
1 год	16 000	5000	21 000
3 года	13 000х3 = 39 000	5000	44 000
5 лет	10 000х5 = 50 000	5500	55 500

Для установки программы понадобится 6 000 руб., а для приобретения лицензии на 5 лет 55 500 руб. Общая сумма затрат на 5 лет будет 61 500 руб. (6000+55500 =61500 руб.). А если проводить аттестацию сторонней организацией, то сумма затрат на 5 лет составит 240 000 руб. (48 000\*5 = 240 000 руб.).

Во время аттестации один специалист по кадрам будет работать 1,5 ставки для подготовки и оформления документов проведения процедуры аттестации.

Заработная плата специалиста отдела кадров составляет 10 000 тыс. руб., во время аттестации возрастает на 5 000 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект (Э) по формуле 4.3.

$$\text{Э} = \text{Затраты на аттестацию} - \text{Затраты на внедрение программного продукта} = 240\,000 - 86\,500 = 153\,500 \quad (4.3)$$

Экономическая эффективность на 5 лет составит 153 500 руб., а в год 30 700 руб. за счет внедрения программного продукта «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» для проведения процедуры аттестации управленческого персонала.

В рекомендательной части были приведены различные мероприятия, которые позволят повысить эффективность использования трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс». В связи с этим, будем считать, что внедрение всех мероприятий увеличит среднюю выручку ООО «АвтоАльянс».

Если динамика увеличения выручки от реализации за период с 2013-2016 гг. составила в среднем 30%, то за счет предлагаемых мероприятий выручка от реализации к концу 2017 года по трем вариантам прогноза изменится в сторону увеличения.

Динамика прогнозных вариантов экономических показателей представлена на рисунке 4.1 и в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Прогнозный вариант изменения экономических показателей

ООО «АвтоАльянс» в 2017 г.

Показатель	2014 г. базовый	Пессимист. вариант 25%	Оптимистич. вариант 35%	Реалистич. вариант 30%
Выручка от реализации продукции, тыс. рублей	13420,70	16775,9	18117,9	17446,9
Валовая прибыль, тыс. руб	14615,14	18269,9	19730,4	18999,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	857,76	1072,2	1158,0	1115,1
Фонд заработной платы, всего, тыс. руб.	6274	7842,5	8469,9	8156,2

Анализ приведенных данных на рисунке 4.1 свидетельствует о том, что в результате применения в ООО «АвтоАльянс» предложенных мероприятий:

– выручка от реализации увеличится согласно реалистическому варианту прогноза на 4026,2 тыс. руб.;

– валовая прибыль увеличится на 4384,56 тыс. руб.;

– фонд оплаты труда на 1882,2 тыс. руб.

Нами был выполнен расчет проектных показателей, исходя из условия, что произойдет увеличение выручки за счет эффективного использования кадрового потенциала по трем вариантам прогноза: пессимистический (25%), оптимистический (35), реалистический (30%).

В результате увеличения чистая прибыль ООО «АвтоАльянс» по реалистическому прогнозу увеличится на 257,34 тыс. руб. Половину этой суммы предлагается использовать на премирование сотрудников ООО «АвтоАльянс».

Остальные 50% распределить на развитие.

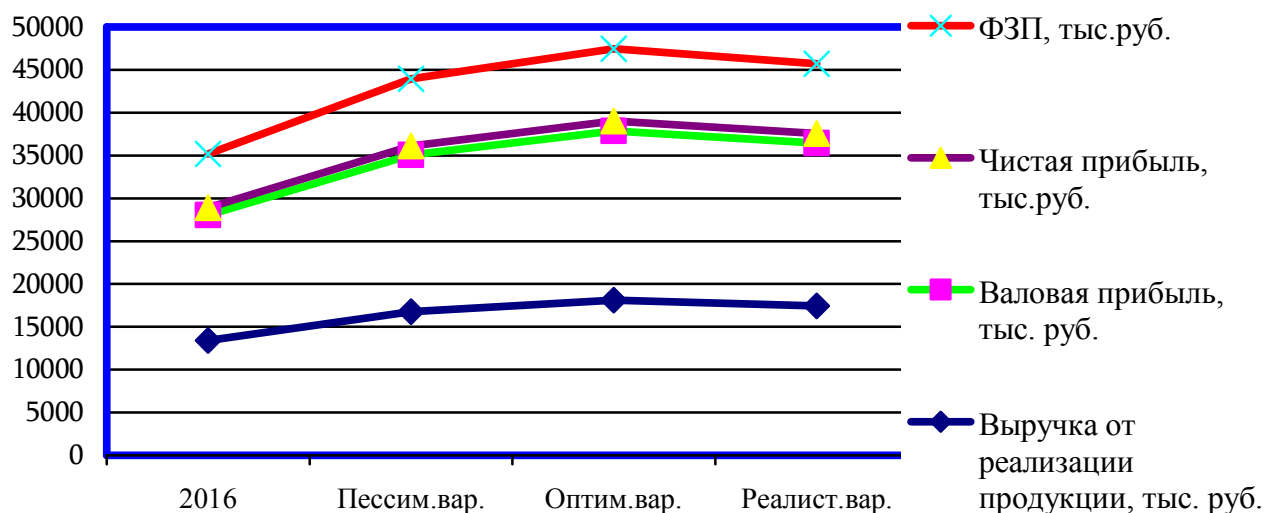


Рис. 4.1. Прогнозный сценарий прироста экономических показателей ООО «АвтоАльянс» за счет эффективного использования трудовых ресурсов

Предполагаемые показатели использования трудовых ресурсов ООО «АвтоАльянс» представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.3

Расчет эффективности использования персонала ООО «АвтоАльянс»

Показатель	2014 г. базовый	2017 г.		
		Пессимист. вариант 25%	Оптимистич. вариант 35%	Реалистич. вариант 30%
Выручка от реализации продукции и услуг, тыс. рублей	13420,70	16775,9	18117,9	17446,9
Численность персонала, чел.	164	164	164	164
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	6274	7842,5	8469,9	8156,2
Выручка на одного работника, тыс. руб./ чел. (1/2)	81,8	102,3	110,5	106,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	857,76	1072,2	1158,0	1115,1
Рентабельность персонала (5/2)	5,2	6,5	7,1	6,8

Итак, в результате предлагаемых мероприятий выручка на одного работника увеличится на 24,6 тыс. руб./чел. согласно реалистическому варианту прогноза, рентабельность персонала составит 6,8.

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что мероприятия являются достаточно эффективными, могут быть реализованы на практике руководством ООО «АвтоАльянс».

## 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Ведущим фактором повышения роли персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологии и методов производственной деятельности. Для автоматизации технического труда используются программные продукты, предлагающие набор разнообразных функциональных возможностей по эффективной обработке данных, представленных в электронной форме. К ним относятся разнообразные средства разработки документов, системы управления базами данных (СУБД), системы управления документами и др.

В электронных базах данных накапливается и постоянно обновляется информация, которая ориентирована на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления. Именно с появлением ЭВМ произошел качественный скачок в технологии разработки управленческих решений. Микроэлектроника расширила возможности использования технических средств в обработке информации. С помощью этих средств ведется обработка текстов, графических изображений, документации и архивных материалов. Комбинирование систем обработки с оргтехникой и техникой связи позволяет ускорить прохождение информационных потоков в управляющей системе.

Применение информационных технологий на всех этапах работы с персоналом дает возможность наиболее эффективно управлять сотрудниками, осуществлять индивидуальный подход к каждому из них, повышая эффективность бизнеса в целом.

Автоматизированные системы кадрового учета, создаваемые фирмами - разработчиками программного обеспечения, постоянно совершенствуются и улучшаются, во многом облегчая труд кадровиков.

Программное обеспечение кадрового работника сегодня должно содержать базу данных, постоянно пополняемую достоверной информацией, обеспечивать оперативность поиска необходимой информации, наглядность представления

информации из базы данных. Программные средства также должны включать программы, регулирующие организаторскую деятельность руководителя кадровой службы, обеспечивать принятие решений по конкретным ситуациям, осуществлять оперативность связи, т.е. обеспечивать деловую деятельность, коммуникативность и принятие решений.

Одной из самых популярных является программа «1С: Зарплата и Кадры». Типовая конфигурация этой программы позволяет практически полностью автоматизировать работу кадровой службы на предприятиях, в учреждениях и организациях любой формы собственности, в том числе финансируемых из бюджета, с составлением всех необходимых первичных документов.<sup>61</sup>

Для ООО «АвтоАльянс» рекомендуется использовать Система Alfa: Модуль «Управление персоналом» – полнофункциональная система, не уступающая западным аналогам ни по функциональным, ни по технологическим возможностям и имеющая сопоставимое количество реализованных проектов внедрения на российских предприятиях.

Решение «Система Alfa/Управление персоналом» позволяет объединить в рамках единого информационного пространства работу всех сотрудников, задействованных в сфере управления человеческими ресурсами от работников отделов кадров и расчетных отделов бухгалтерии до нормировщиков и табельщиков непосредственно на производстве. Такой комплексный подход позволяет компании проводить единую централизованную политику в области управления человеческими ресурсами с целью максимально эффективного использования кадрового потенциала.

Решение «Система Alfa/Управление персоналом» может поставляться в составе Системы Alfa, так и интегрироваться с другими КИС.

Использование решения «Система Alfa/Управление персоналом» позволяет получить следующие основные преимущества предприятию в целом:

---

<sup>61</sup> Малинина С. Возможности комплексной автоматизации работы кадровых служб предприятий [Текст] / С. Малинина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2016. – №2.



1. Эффективная кадровая политика. Оптимизация мотивационных схем, процесса подбора кадров, получение всей необходимой отчетности для оперативного анализа информации, простота и оперативность внесения изменений в действующую систему оплаты труда позволяют проводить кадровую политику, наиболее отвечающую потребностям предприятия.

2. Согласованная кадровая и бюджетная политика. Планирование расходов на персонал, поддержание актуальности и соответствия российскому законодательству, точность и своевременность расчетов с сотрудниками и налоговыми органами - все это ведет к повышению эффективности инвестиций в персонал.

3. Оптимизация процесса принятия решений. Интеграция информации и операций по управлению персоналом в основные бизнес-процессы, многоуровневый контроль вводимых данных предоставляет менеджерам и руководству предприятия оперативную и достоверную информацию для поддержки принятия решений.

4. Возможности развития бизнеса. Автоматизируя повседневные задачи (с использованием электронного документооборота, однократного ввода данных), решение высвобождает время сотрудников для более важных стратегических задач. Переход от выполнения рутинной, непроизводительной работы к реализации задач по развитию бизнеса, оптимизация процессов управления персоналом и максимально эффективное использование интеллектуального капитала - важные преимущества, которые обеспечивает решение.

Внедрение решения позволяет сформировать на предприятии единую взаимоувязанную Подсистему управления персоналом.

Система включает в себя следующие основные разделы:<sup>62</sup>

- управление структурой предприятия и штатным расписанием (штатная расстановка);
- управление персоналом, в том числе кадровый учет;

---

<sup>62</sup> Бойко, Э.В. «1С:Предприятие» Платформа и конфигурация: Журналы документов: Анализ хозяйственной деятельности и др. [Текст] / Э.В. Бойко. – М.: Омега-Л.- 2007. – 273 с.

- управление рабочим временем, в том числе табельный учет;
- начисление и расчет заработной платы, премий, налогов, ЕСН.

Система Alfa/Управление персоналом позволяет формировать организационно-функциональные структуры предприятия любой сложности (вложенности) и филиальной разветвленности.

В рамках решения автоматически сохраняется история всех изменений организационной структуры предприятия, что позволяет просматривать ее состояние на любую выбранную дату, а также корректно формировать отчетность за прошлые периоды (рис. 5.1).

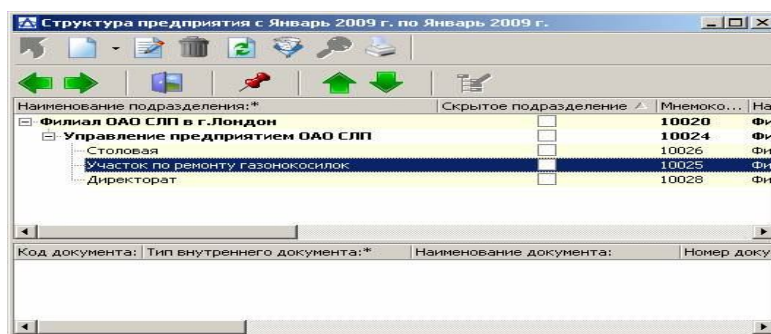


Рис. 5.1. Структура предприятия

Управление штатным расписанием позволяет указывать информацию о профессии, категории, системе оплаты, тарифной сетке, разряде, количестве ставок, вилке окладов и плановом окладе, проценте или сумме плановых премий, позицию из списка особых условий труда, количество дополнительных дней к отпуску, статью затрат и т.д. Помимо оперативного отслеживания текущей структуры предприятия и штатного расписания в рамках решения можно создавать варианты планового штатного расписания, которое может быть создано как для конкретного подразделения, так и для предприятия в целом. Ведение планового штатного расписания позволяет оценить плановый фонд оплаты труда будущих периодов в случае принятия указанных изменений к действующему штатному расписанию. При этом плановый ФОТ можно анализировать в различных аналитических разрезах (рис. 5.2)<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Бойко, Э.В. «1С:Предприятие» Платформа и конфигурация: Журналы документов: Анализ хозяйственной деятельности и др. [Текст] / Э.В. Бойко. – М.: Омега-Л.- 2007. – 273 с.

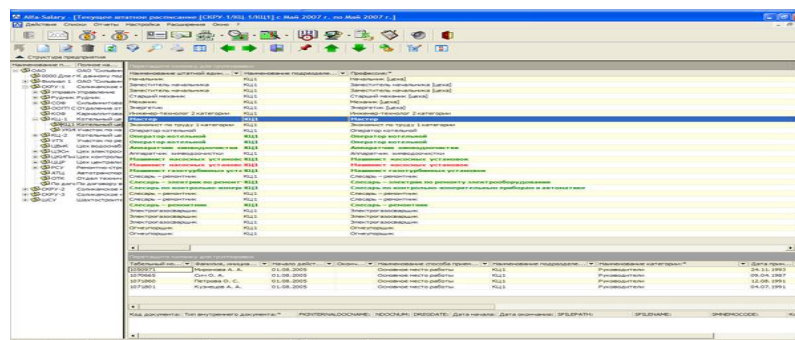


Рис. 5.2. Штатное расписание и штатная расстановка

Система позволяет отслеживать и оперативно получать информацию о количестве вакантных позиций и кадровой расстановке сотрудников по должностным позициям штатного расписания на любую выбранную дату. о временно занятых и временно свободных штатных единицах, с учетом временных переводов сотрудников.

«Система Alfa/Управление персоналом» включает возможности автоматического контроля соответствия действий пользователя заявленным ограничениям. Например, включение автоматического контроля общего количества ставок по профессии и количества занятых ставок, исключает вероятность нарушения утвержденного штатного расписания. Так, если при приеме либо переводе сотрудника в штатном расписании нет свободной единицы, система не позволит осуществить данную операцию.

Решение предоставляет возможность отдельного ввода и хранения кадровой информации. Это, в частности, позволяет получить существенный выигрыш в достоверности информации по работникам, особенно в рамках распределенной территориальной структуры, частых переводов работников и работы по внутреннему и внешнему совместительству.

Карточка физического лица (рис. 5.3) предназначена для хранения и отображения информации, не касающейся трудовой деятельности человека на данном предприятии: дата и место рождения, ФИО, пол, состав семьи, адрес прописки/проживания, документы (паспорт, полис медицинского страхования, военный билет, документы по допуску и т.д.), образование/повышение

квалификации и т.д. После ввода в карточку физического лица вся информация автоматически станет доступна в тех подразделениях предприятия, где работает или будет работать данный работник. Такой подход позволяет избежать повторного ввода в тех случаях, когда сотрудник работает в нескольких подразделениях предприятия (внутреннее совместительство) или на нескольких предприятиях холдинга.

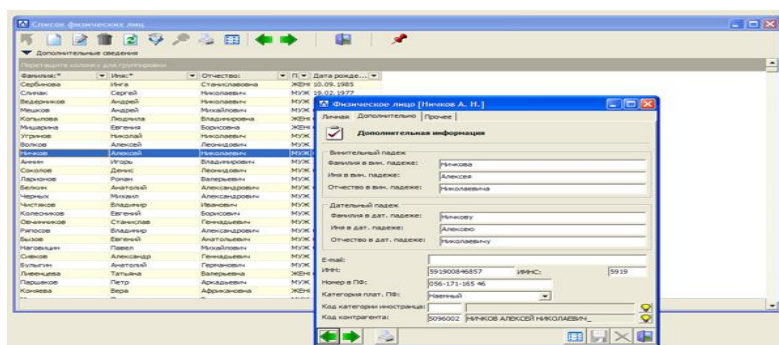


Рис. 5.3. Карточка физического лица

При приеме кандидата на работу на основе данных карточки физического лица формируется карточка сотрудника, данные из которой могут быть напечатаны в унифицированной форме Т2. Становятся доступны также карточки для ввода кадровой информации по работнику (дата приема/увольнения, трудовой договор, переводы, отпуска и т.д.), а также отслеживается внутренне совместительство.

Решение «Система Alfa/Управление персоналом» позволяет автоматизировать формирование кадрового документооборота, организовать его ведению и визирование в электронном виде. В Подсистеме формируются приказы на такие действия как: прием на работу; перевод; увольнение; отпуск/отзыв из отпуска, денежная компенсация; направление в командировку; кадровые взыскания/поощрения; изменение фамилии; изменение режима работы; отмена приказа; другие приказы, формируемые в отделе кадров.

Электронный оригинал документа и все данные из него в удобном виде представлены непосредственно в Подсистеме управления персоналом.

Для повышения оперативности принятия решений возможно использование электронного визирования документов. Настройки позволяют задать любое количество уровней визирования (рис. 5.4).

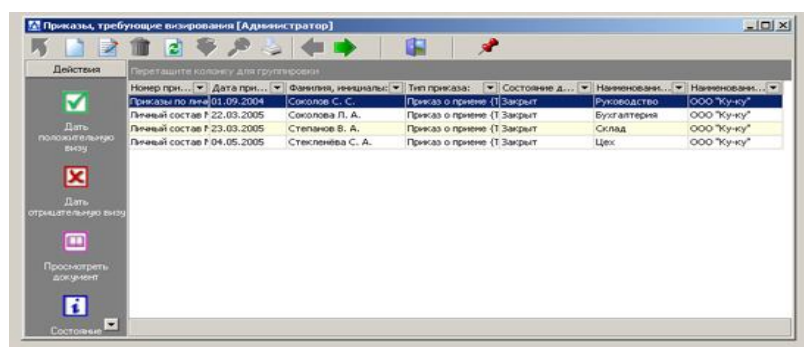


Рис. 5.4. Электронное визирование приказов

Решение «Система Alfa/Управление персоналом» позволяет автоматизировать сбор и обработку информации об образовании сотрудника, пройденных курсах повышения квалификации, полученных вторых профессиях, результатах и времени действия аттестаций. Подсистема также позволяет автоматизировать процесс формирования списков сотрудников на плановое повышение квалификации, аттестацию и т.д. (рис. 5.5).

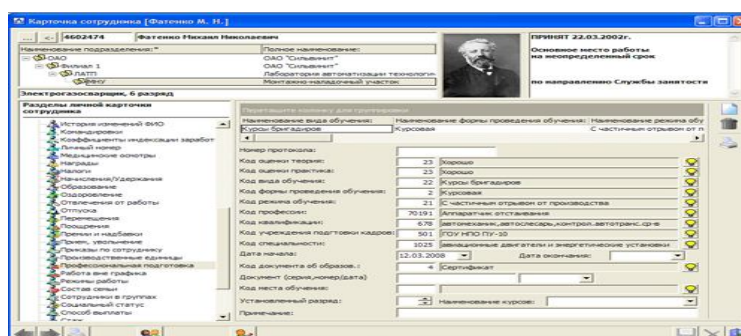


Рис. 5.5. Карточка учета квалификации

Решение позволяет отслеживать и оперативно получать информацию о количестве вакантных позиций и кадровой расстановке сотрудников на любую выбранную дату. Доступны для просмотра данные о временно переведенных сотрудниках, временно освобожденных или занятых штатных единицах (рис. 5.6).

Наименование должности (структурное подразделение)	Всего вакансий...	Занято вакан...	Свободно вакан...	Временно за...	Временно своб...
Слесарь – ремонтник	0	6	6	0	1
Слесарь – ремонтник	0	2	2	0	1
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	0	1	1	0	1
Слесарь – ремонтник	0	1	1	0	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	2185	2	2	0	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	0	1	1	0	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	30035	1	1	0	0
Электрик	6270	1	1	0	0
Экономист по труду	3660	1	1	0	0
Машинист электродвигателя лифта	0	0	0	0	0
Начальник	12520	1	1	0	0
Слесарь – ремонтник	0	4	4	0	0
Уборщик производственных и служебных помещений	2055	1	1	0	0
Мастер	5095	1	1	0	0
Механик	6130	1	1	0	0
Слесарь – ремонтник	6990	1	1	0	0
Уборщик производственных и служебных помещений	1885	1	1	0	0
Автоматчик централизованной обработки информации	0	5	5	0	0
Слесарь – ремонтник	0	3	2	1	0
Кладовщик	2520	1	1	0	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	0	3	3	0	0
Слесарь – ремонтник	3565	1	1	0	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	0	2	2	0	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	0	2	2	0	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	3685	1	1	0	0
Слесарь – ремонтник	0	1	1	0	0
Главный механик	8265	1	1	0	0

Рис. 5.6. Анализ данных по вакансиям

Использование специальной компоненты, входящей в состав решения «Система Alfa/Управление персоналом», позволяет автоматизировать деятельность, связанную со сбором и обработкой результатов оценки рабочих мест по вредным и опасным факторам и формированием итогового протокола.

По итогам проведенной аттестации рабочих мест решение позволяет автоматизировать деятельность по анализу потребностей в спецодежде, средствах индивидуальной защиты, униформе и т.д. На основании требований к обеспеченности средствами индивидуальной защиты, данных по выдаче спецодежды и нормативному сроку износа Подсистема может вести учет средств защиты и униформы с учетом размеров и других необходимых характеристик, автоматически формировать заявки на выдачу, отслеживать сроки использования и возврат<sup>64</sup>.

Все положения об отделах, правила техники безопасности, должностные инструкции, прочие документы предприятия, связанные с управлением персоналом, могут быть внесены в Подсистему в реестр документов предприятия с указанием всей необходимой информации о типе документа, периоде его действия, актуальности. Любой из документов может быть привязан к произвольному количеству позиций штатного расписания, а к каждому документу можно привязывать неограниченное количество изменений и дополнений.

«Система Alfa/Управление персоналом» позволяет решать в области управления рабочим временем следующие блоки задач:

<sup>64</sup> Козырев, А.А. Информационные технологии в экономике и управлении [Текст] / А.А. Ковалев. – СПб.: Издательство Михайлова. – 2006. – 312 с.



- планирование и контроль рабочего времени;
- управление внутрицеховым (производственным) документооборотом по личному составу;
- табельный учет;
- другие возможности в области управления рабочим временем.

В области управления рабочим временем в Подсистеме управления персоналом отслеживается информация о графике сменности, отвлечениях от работы, переносе выходного, сверхурочных работах, временных внутрицеховых перемещениях, закреплении работников за бригадой и многое другое (рис. 5.7).

«Система Alfa/Управление персоналом» позволяет формировать и управлять графиками работы персонала любой сложности. Каждый вид графика может быть автоматически заполнен соответствующим ему вариантом сменной работы сразу на весь учетный период с учетом праздников и переносов выходных дней (если это необходимо).

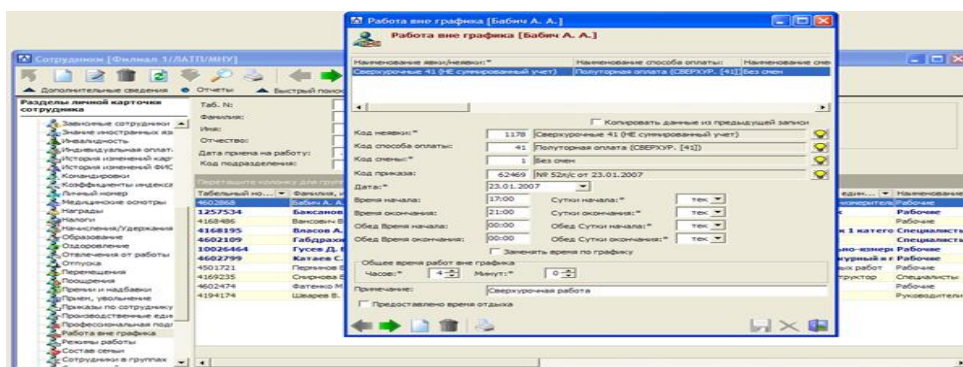


Рис. 5.7. Карточка учета сверхурочных работ, переносов выходного дня, работы вне графика

Решение поддерживает создание графиков отпусков (рис. 5.8) как по подразделениям, так и по предприятию в целом, позволяет спланировать отпускные периоды сотрудников в зависимости от необходимости присутствия на работе в конкретный период.

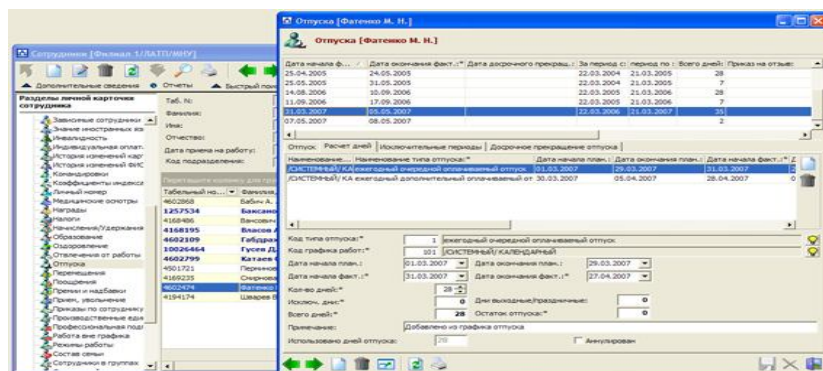


Рис. 5.8. Раздельный учет по типам отпусков

Подсистема позволяет вести учет любых отклонений от нормального времени работы сотрудника (рис. 5.9), с возможностью автоматического отражения информации в таблице учета рабочего времени.

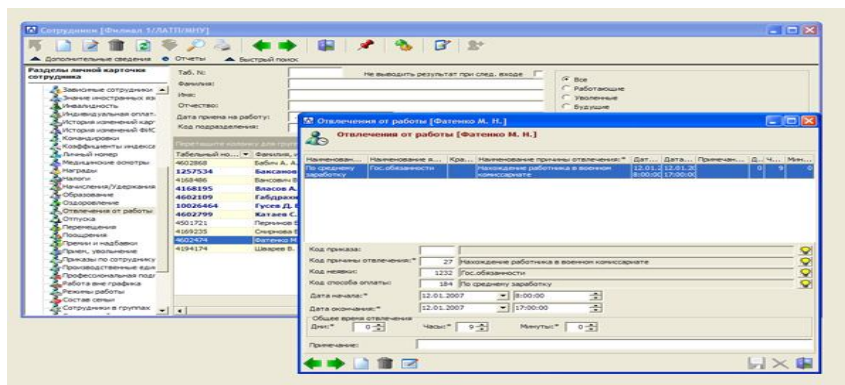


Рис. 5.9. Учет отвлечений от работы

Решение позволяет планировать и анализировать использование фонда рабочего времени в разрезе значений 15 аналитических справочников: в разрезах проектов, цехов, переделов, заказов, видов выпускаемой продукции и т.д.

Электронный табельный журнал (ЭТЖ) – бездокументарный аналог табеля учета рабочего времени и расчета оплаты труда (формы Т12, Т13). В ЭТЖ на каждый день месяца по всем работникам предприятия хранятся данные (рис. 5.10):

- данные о структуре рабочего времени (время начала/окончания работы, явки/неявки, система оплаты труда и т.д.);
- данные о распределении времени по работам (структурное подразделение, штатная единица, производственная единица, ТХО и т.д.);



- данные о распределении времени по начислениям (время работы для расчета начисления, код начисления, процент оплаты);
- данные о соответствующих данному времени премиях и надбавках (виды премий или надбавок, код начисления, процент или сумма выплаты).

Рис. 5.10. Электронный табельный журнал. Форма Т-13

Фактически ЭТЖ является основной карточкой, в которой отражена вся информация, необходимая для расчета оплаты труда сотрудника и ее корректного отнесения на затраты. На основании данных ЭТЖ производится формирование и расчет заработной платы в бухгалтерии<sup>65</sup>.

В целом при выборе программного продукта необходимо ориентироваться не только на текущие потребности, но и учитывать перспективу дальнейшего роста предприятия, фирмы, организации, а также комплексной автоматизации объекта в целом и службы управления персоналом, в частности, в ближайшие 1-2 года. По мере роста компании и усложнения сферы ее деятельности, наращивания темпов изменений на ее рынках, управленцы должны все в большей степени полагаться на автоматизированные системы определения качества работы компаний для выявления реально происходящих процессов. Руководство начинает осознавать, что конкурентоспособная компания должна иметь интегрированную систему управления (ИСУ), связывающую воедино все процессы управления и данные о финансово-хозяйственной деятельности.

<sup>65</sup> Комягина, В.Б. 1С:Бухгалтерия [Текст] / В.Б. Комягина. – М.: «Триумф». – 2012. – 125 с.: ил.

## 6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Правовой базой организации являются: Конституция Российской Федерации; Гражданский Кодекс РФ; Трудовой Кодекс Российской Федерации; Коллективный договор ООО «АвтоАльянс».

Конституцией РФ (п.2 ст.45) предоставила гражданам право защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законами. Данной нормой корреспондирует ст.12 первой части Гражданского Кодекса РФ, в которой закреплен перечень способов защиты гражданских прав<sup>66</sup>.

Коллективный договор ООО «АвтоАльянс», заключенный между работниками предприятия и работодателем в лице директора, принят в 2002г. Согласно коллективному договору работодатель берет на себя следующие обязательства:

- оплату труда работников ООО «АвтоАльянс» производить в соответствии с Положением, действующим на предприятии: «Об оплате труда работников ООО «АвтоАльянс», утвержденным приказом директора 1 февраля 2002 года. Оплату труда работников производить из фонда оплаты труда в пределах заработанных средств. Принимать меры для достижения удельного веса тарифной составляющей в заработной плате не менее 50%;

- выплату заработной платы работникам производить: 29 числа – за первую половину месяца; 15 числа – за месяц. Выплату заработной платы производить через кассу предприятия и банкомат в соответствии с предусмотренным графиком;

- режим труда и отдыха работникам обеспечивать в соответствии с Трудовым Кодексом РФ, производственным календарем, утвержденным на 2002 год, и «Правилами внутреннего трудового распорядка»;

- очередность ежегодных оплачиваемых отпусков устанавливать по согласованию с выборным профсоюзным органом подразделения института.

---

<sup>66</sup> Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

Расчет за очередной отпуск работникам предприятия производить не позднее, чем за 3 дня до начала отпуска;

- информировать работников о результатах производственно-хозяйственной деятельности;

- при сокращении численности или штата не допускать увольнения одновременно членов одной семьи;

- в дополнение к перечню лиц, указанных в статье 179 Трудового Кодекса, предоставлять преимущественное право в оставлении на работе, при сокращении численности или штата работникам, являющимся одинокими родителями, воспитывающим детей до 18-летнего возраста;

- обеспечить применение в производстве технологических процессов и регламентов, обеспечивающих требование стандартов, «Правил...», санитарных норм по охране труда, а также норм и правил пожарной безопасности;

- обеспечить финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда в размере не менее 0,5 процента суммы затрат на производство продукции (на основании п.3 ст.19 Федерального Закона «Об основах охраны труда в РФ» от 23 июля 1999 года и п.6.3.2 Отраслевого тарифного соглашения);

- провести профилактический осмотр сотрудников, подлежащих периодическому медицинскому освидетельствованию; по результатам профосмотра разработать план оздоровительных мероприятий;

- заключать договора, исходя из финансового состояния ООО «АвтоАльянс», с медицинскими учреждениями на оказание услуг (обследование, диагностика, приобретение медикаментов и т.д.) сотрудникам предприятия, включая договора добровольного медицинского страхования;

- выделять единовременное пособие в размере 3000 рублей семьям умерших сотрудников ООО «АвтоАльянс» независимо от стажа работы на предприятии;

- оказывать материальную помощь в связи с погребением родственников сотрудников ООО «АвтоАльянс» (мать, отец, жена, муж, дети) в размере 1000 рублей;

– оказывать материальную помощь многодетным семьям (трое и более несовершеннолетних детей) в размере 700 рублей на каждого ребенка;

– установить сокращенный рабочий день с сохранением заработной платы женщинам, имеющим трех детей до 18 лет – на 1 час; имеющим более трех детей до 18 лет – на 2 часа; имеющим детей-инвалидов с детства – на 3 часа.

С целью повышения квалификации и профессиональных знаний сотрудников предприятия директором ООО «АвтоАльянс» 5 апреля 2008 года издан приказ «Об организации и проведении повышения квалификации кадров». В связи с этим начальникам структурных подразделений необходимо представить в отдел кадров заявки на подготовку и повышение квалификации персонала.

Все вновь принятые на предприятие руководители, специалисты и служащие должны соответствовать квалификационным требованиям. Направление новых рабочих кадров на подготовку по специальности производит отдел кадров после оформления приема на работу, включения в списки рабочих предприятия и заключения ученического договора на обучение по форме.

Трудовой Кодекс РФ от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ регулирует положение об ученическом договоре. Согласно ст.198 «Ученический договор», работодатель имеет право заключать с лицом, ищущим работу, ученический договор на профессиональное обучение, а с работником данной организации – ученический договор на переобучение без отрыва от производства<sup>67</sup>.

По статье 204 «Оплата ученического договора» ученикам в период обучения выплачивается стипендия, размер которой определяется ученическим договором и зависит от получения профессии, специальности, квалификации, но не может быть ниже установленной Федеральным Законом минимальной оплаты труда. Работа, выполняемая учеником на практических занятиях, оплачивается по установленным расценкам.

Статья 177 «Порядок предоставления гарантий и компенсаций работникам, совмещающим работу с обучением» присоединяет ежегодные оплачиваемые отпуска к дополнительным отпускам, предусмотренными статьями 173-176.

---

<sup>67</sup> Электронная поисково-справочная система «Консультант Плюс».

Статья 187 «Гарантии и компенсации работников, направленным на повышение квалификации» гарантирует работникам, направленным на повышение квалификации с отрывом от работы, сохранение за ними места работы (должности) и средней заработной платы по основному месту работы. Работникам, отправленным на обучение в другой город, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусматриваются для лиц, направленных в служебные командировки.

Согласно статье 196 «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» необходимую профессиональную подготовку и переподготовку кадров для собственных нужд определяет работодатель. Он проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, который определяется коллективным договором, соглашением, трудовым договором.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышении квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяется работодателем. В случаях, предусмотренных Федеральным Законом, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работником определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные настоящим Кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашением, трудовым договором.

Трудовым Кодексом РФ предусмотрены также статьи, посвященные охране здоровья работников ООО «АвтоАльянс». Так в статье 184 говорится, что при несчастном случае на производстве и профессиональном заболевании, работнику

или его семье возмещается его утраченный заработок (доход), а также расход на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию.

Статья 185 гарантирует работнику, направленному на медицинское обследование, сохранение среднего заработка по месту работы.

Согласно статье 219 «Право работника на труд, отвечающему безопасности и гигиены», каждый работник имеет право на: рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда, обязательную медицинскую страховку от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с Федеральным Законом; получении достоверной информации от работодателя, соответствующих органов и общественных организаций об условиях и охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также мерах по защите от воздействия вредных и опасных производственных факторов; отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требования охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным Законом, до устранения такой опасности, обеспечением средств индивидуальной и коллективной защиты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерской диссертации рассмотрена проблема повышения эффективности управления трудовыми ресурсами ООО «АвтоАльянс».

Подводя итоги первой главы, следует отметить основные выводы.

1. Под трудовыми ресурсами предприятия понимается потенциальная рабочая сила, которая выражается в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются.

2. Установлено, что формирование трудовых ресурсов необходимо для комплектования штатов предприятия и состоит из трех этапов: 1. определение квалификации и численность работников, занятых на всех операциях, выполняемых на предприятии; 2. прогнозирование численности и качественного состава персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, 3. разработка и реализация плана удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

3. Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

- увеличивается количество работников с высшим образованием;
- большая часть сотрудников имеет возраст от 26 до 30 лет, т.е. молодой персонал, который работает с наибольшей отдачей;
- среднесписочная численность персонала на протяжении последних трёх лет увеличивается. Анализируя качественный состав трудовых ресурсов от периода к периоду, также можно заметить рост в структуре численности;
- коэффициент текучести имеет низкое значение, что свидетельствует о стабильной кадровой политике предприятия.

Кроме того, необходимо отметить следующее.

4. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов, отражающиеся на финансово-экономических показателях деятельности, показывают об увеличении прибыли от реализации продукции и услуг на одного

работника в 2015 году (на 5,81 тыс. руб.) и снижении в 2016 году (на 4,58 тыс. руб.). Снижение прибыли при одновременном увеличении выручки негативно отражает эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.

Сумма совокупного капитала, приходящейся на 1 работника предприятия, также имела тенденцию к увеличению и составляла 301,94 тыс. руб. в 2014 году; 660,51 тыс. руб. в 2015 году и 630,79 тыс. руб. по итогам 2016 года.

Среднегодовая выработка на работника имела тенденцию к увеличению на 32,13 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с предыдущим. Это связано с относительно стабильным составом трудовых ресурсов предприятия ООО «АвтоАльянс».

Выработка на одного работника ООО «АвтоАльянс» в 2015 году выросла на 16,84 тыс. руб. от уровня 2014 года, а в 2016 году на 32,12 тыс. руб. от уровня 2015 года. Данное увеличение обусловлено большим темпом изменения объемов оказания услуг и объемов продаж продукции на 147,6% с увеличением среднегодовой численности работников на 11,56% при расчете за весь исследуемый период.

5. Показатели среднедневной и среднечасовой выработки на 1 рабочего также имеют тенденцию к увеличению, что свидетельствует об увеличении выработки работников, а, следовательно, повышении производительности труда. У продавцов заработная плата напрямую зависит от объемов продаж, поэтому они заинтересованы в увеличении производительности труда.

6. В связи с увеличением численности работников увеличился и фонд заработной платы с 3256 тыс. руб. в 2014 году до 4569,3 руб. в 2015 году на 1313,3 тыс. руб. (на 40,3%). В 2016 году фонд заработной платы работников ООО «АвтоАльянс» стал равным 6274 тыс. руб., что на 1704,7 тыс. руб. (на 37,3%) больше уровня предыдущего года за счет повышения тарифных ставок и должностных окладов, незначительного роста среднесписочной численности работников.

Среднегодовая заработная плата 1 работающего ООО «АвтоАльянс» в 2015 году составила 28,74 тыс. руб., что на 6,59 тыс. руб. больше уровня предыдущего года; в 2016 году – 38,26 тыс. руб., что на 9,52 тыс.руб. больше уровня 2015 года.



7. Однако, несмотря на рост фонда оплаты труда работников, он нуждается в совершенствовании своей структуры вследствие низкой доли выплат стимулирующего характера (премий, надбавок, социальных выплат). Наибольший удельный вес в структуре фонда оплаты труда занимает оплата по тарифным ставкам и сдельным расценкам (55%), затем премии (29%) и прочие виды оплат (12%).

Среднемесячная заработная плата основной массы работников остается невысокой и не может считаться эффективным фактором активизации трудовой функции работников организации.

8. Анализируя эффективность использования заработной платы предприятия, следует отметить, что основные показатели эффективности увеличились в 2015 году в связи с превышающим темпом роста выручки, прибыли от реализации и чистой прибыли предприятия над темпом роста затрат на оплату труда.

9. Анализ данных выручки от реализации, чистой прибыли и прибыли от реализации на 1 рубль заработной платы позволяет сделать вывод о неэффективном использовании фонда заработной платы, т.к. при увеличении выручки снижаются показатели чистой прибыли на 1 руб. заработной платы. Это можно объяснить увеличением фонда заработной платы работников предприятия и снижением показателей прибыли предприятия.

10. На исследуемом предприятии темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы на 23,41%. Коэффициент опережения темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы составил 1,18.

11. В целом, можно сделать вывод об эффективном использовании трудовых ресурсов предприятия ООО «АвтоАльянс». Поскольку предприятие занимается продажей автозапчастей, для более рационального использования трудовых ресурсов необходимо разработать мероприятия по повышению стимулирования труда, обучению работников правилам продаж, работе с клиентами.

На основе результатов анализа предложены рекомендации по повышению эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия.

Поскольку ООО «АвтоАльянс» в настоящее время в основном реализует продажу автозапчастей, необходимо обучить работников искусству продаж.

12. В рамках проведенного исследования было выявлено, что в ООО «АвтоАльянс» не ведется работа с клиентской базой. Поэтому создание клиентской базы является неотъемлемой частью успешной реализации выбранной стратегии. Для этого необходимо:

- сбор данных для построения клиентской базы (использование разнообразных источников);
- анализ данных для постановки задач.

Данная проблема свидетельствует о необходимости создания в ООО «АвтоАльянс» отдела маркетинга, который будет поддерживать и развивать клиентскую базу на региональном уровне.

13. После создания клиентской базы работа торгового персонала ООО «АвтоАльянс» должна направляться на превращение потенциального покупателя в реального.

14. Следующим направлением в совершенствовании системы управления трудовыми ресурсами ООО «АвтоАльянс» является эффективная организация работы торгового персонала во всех магазинах компании.

15. Для того, чтобы торговый персонал эффективно работал, выполнял поставленный перед ним план продаж, он должен чётко знать, что является ключевым фактором при оценке его деятельности. Для увеличения объёма продаж необходимо проводить обучение, контроль и мотивацию администраторов зала, мерчандайзеров и консультантов.

16. С учётом анализа достоинств и недостатков компании ООО «АвтоАльянс», а также внешней среды, оптимизация существующей системы управления трудовыми ресурсами потребует от руководства организации: во-первых, неформального вовлечения в процесс оптимизации сотрудников организации; во-вторых, обеспечение своевременного поступления всех

необходимых для реализации оптимизации ресурсов, а в-третьих, контроль выполнения и своевременное изменение плановых установок.

17. Выявление имеющихся резервов роста производительности труда ООО «АвтоАльянс» должно вестись по следующим направлениям:

- снижение трудоемкости, т.е. экономия затрат рабочего времени на продажу единицы продукции;
- улучшение использования рабочего времени, что позволяет продавать больше продукции без увеличения числа работающих;
- лучшее использование трудовых ресурсов в трудовых коллективах с целью увеличения выработки в расчете на каждого работающего.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению производительности труда позволят рационально использовать имеющиеся трудовые ресурсы предприятия, и, как следствие, увеличить финансово-экономические показатели предприятия: выручку, прибыль от реализации, чистую прибыль.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютина, М.С. Экспресс-анализ деятельности предприятия при помощи шкалы финансово-экономической устойчивости (на основе отклонений от точки равновесия) [Электронный ресурс] / М.С. Абрютина/  
<http://www.dis.ru/magaz/fm/annotations/2002/3>
2. Абрютина, М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст] / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: «Дело и Сервис», 2011. – 192 с.
3. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст]: Учебник / Под ред. В.Я. Позднякова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 617 с.
4. Анисимова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов [Текст] / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №3. – С. 14-19.
5. Армстронг. М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» [Текст] / М. Армстронг; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
6. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации [Текст] / Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
7. Багаева, И.В. Анализ действующей системы адаптации персонала на промышленном предприятии [Текст] / И.В. Багаева, Р.Р. Салахов // Теория и практика современной науки. – 2016. – Т 4. – №6-1 (12). – С. 76-82.
8. Басовский, Л.Е. Экономика [Текст] / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2016 г. – 394 с.
9. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / Т.. Бердникова. – М. : ИНФРА-М.- 2007. – 215 с.

10. Бойко, Э.В. «1С:Предприятие» Платформа и конфигурация: Журналы документов: Анализ хозяйственной деятельности и др. [Текст] / Э.В. Бойко. – М.: Омега-Л.- 2007. – 273 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / Бухалков М.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
12. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник [для студентов вузов] [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 32 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 688 с.
14. Воронов, В.В. Экономика предприятия [Текст] / В.В. Воронов. – М.: Дело и Сервис, 2016 г. – 208 с.
15. Галицкая, С.В. Финансовый менеджмент [Текст] / С.В. Галицкая. – М.: Эксмо, 2016. – 424 с.
16. Головкина, О.В. Механизм оценки финансово-экономической стабильности функционирования предприятия [Электронный ресурс] / О.В. Головкина // <http://smartcat.ru/FinancialManagement/CashFlow.shtml>
17. Головнина, Т.С. Оценка эффективности адаптации молодых специалистов на примере железнодорожной отрасли [Текст] / Т.С. Головнина // Экономические аспекты логистики и качества работы железнодорожного транспорта (материалы II всероссийской научно-практической конференции с международным участием). – 2016. – С. 318-324.
18. Горелов, Н.А. Методологические вопросы управления трудовыми ресурсами на современном этапе: межвузовский сборник [Текст] / Н.А. Горелов, С.М. Бузановский. – Л.: ЛФЭИ, 1998. – 315 с.
19. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник для студентов вузов [Текст] / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
20. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 352 с.

21. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 720 с.
22. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / А.П. Егоршин. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.
23. Жуков, А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита [Текст] / А.Л. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2011. №4. – С. 38-43.
24. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие [Текст] / Н.Л. Зайцев. – 2-е изд. доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 455 с.
25. Злобина, Б. К. Экономика и организация [Текст] / Б.К. Злобина. – М.: Экономика. – 2007. – 245 с.
26. Ильенкова, С.Д. Производственный менеджмент [Текст] / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2009. – 148 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 618 с. – (Высшее образование)
28. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов [Текст] / А.Я. Кибанов; гос. ун-т управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография [Текст] / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография [Текст] / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник для студентов вузов [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова; гос. ун-т управления. – М.: РИОР, 2010. – 288 с.
34. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник/Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
35. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2015. – 440 с.
36. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник для вузов / В.В. Ковалев. – М. : Проспект. – 2012. – 305 с. :ил. – (Учебник для вузов).
37. Коваленок, А.В. Технологии коучинга в решении проблем адаптации персонала на современных предприятиях [Текст] / А.В. Коваленок, И.Ф. Дедкова, В.Н. Дедков , А.Э. Герасимов // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №1(25). – С. 216-220.
38. Козырев, А.А. Информационные технологии в экономике и управлении [Текст] / А.А. Ковалев. – СПб.: Издательство Михайлова. – 2006. – 312 с.
39. Комягина, В.Б. 1С:Бухгалтерия [Текст] / В.Б. Комягина. – М.: «Триумф». – 2012. – 125 с.: ил.
40. Лагерева, К.А. Подбор и адаптация персонала на предприятии [Текст] / К.А. Лагерева, С.А. Борисов // Экономическое развитие России: драйвер роста или генератор вызовов (материалы международной научно-практической конференции). – 2016. – С. 55-58.
41. Левина, С.Ш. Управление компенсацией труда персонала организаций: монография [Текст] / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 156 с.

42. Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций: монография [Текст] / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 248 с.
43. Любишин, Н.М. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Н.М Любишин. – М.: ИП Экоперспектива, 2016. – 104 с.
44. Малинина С. Возможности комплексной автоматизации работы кадровых служб предприятий [Текст] / С. Малинина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2016. – №2.
45. Менеджмент организации: Итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование [Текст] / С. Д. Резник и [и др.]; под общей редакцией Э. М. Короткова и С. Д. Резника. – 2-е изд. – М. : ИНФРА – М.- 2006. – 378 с.
46. Менеджмент: учебное пособие [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н.Шмелева – М.: ИНФРА-М, 2010.
47. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник [Текст] / О.К. Минева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.
48. Основы прикладной социологии: Учебник для вузов [Текст] / Кол. авторов. Под ред. Ф.Э. Шереги, М.К. Горшкова. – М.:Интерпракс, 1996. – 184 с.
49. Официальный сайт ООО «АвтоАльянс» // <http://a-alians.ru>
50. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие [Текст] / В.П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2007. – 320 с.
51. Производственный менеджмент: уч. пос. [Текст] / А.А. Кожеуров, З.М. Рыбалкина. – Пенза: ПГУАС, 2011.
52. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия [Текст] / Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 128 с.
53. Резник, С.Д. Трудовые ресурсы в строительстве (социально-экономические проблемы) [Текст] / С.Д. Резник. – М.: Стройиздат, 1982.



54. Резник, С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве. Учебное пособие [Текст] / С.Д. Резник. – М.: Стройиздат, 1988.
55. Резник, С.Д. Потенциал трудовых ресурсов как основа обеспечения конкурентоспособности строительной организации [Текст] / С.Д. Резник, М.Н. Барбарская // Строительство. Экономика и управление. - №2(6). – 2012. – С. 2-12.
56. Рыбалкина, З.М. Профессиональная компетентность как основа управляемости организации [Текст] / З.М. Рыбалкина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Ежемесячный научный журнал. Москва. – 2014. - №4. Часть I. – С. 267-268.
57. Рыбалкина, З.М. Факторы эффективности использования человеческих ресурсов на предприятиях строительной сферы [Текст] / З.М. Рыбалкина, Р.Ю. Турчаева // Вестник ГУУ. – 2014. - №6.
58. Рыбалкина, З.М. Механизмы повышения уровня управляемости организации [Текст] / С.Д. Резник, В.Г. Куликов, З.М. Рыбалкина. Монография – Пенза, ПГУАС, 2009. – 156 с.
59. Рыжова, К.С. Проблемы мотивации персонала на предприятии в период адаптации персонала [Текст] / К.С. Рыжова // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы (сборник научных трудов). – 2016.– С. 581-584.
60. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – Изд 5-е перераб, доп. – М. : ИНФРА – М. – 2013. – 697 с. :ил.
61. Селина, О.В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии [Текст] / О.В. Селина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т 7. – №5(30). – С. 3-89.
62. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] / А.В. Скавитин // <http://e-management.webservis.ru>
63. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие [Текст] / С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

64. Сотникова, С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь [Текст] / Под научн. ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 373 с.
65. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
66. Ужилин, В.П. Основы компьютерных технологий [Текст] / В.П. Ужилин. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 234 с. :ил.
67. Управление организацией: учебник [Текст] / под ред. А. Поршнева, Н. Саломатиной – М.: ИНФРА-М, 2016.
68. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебник [Текст] / В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.
69. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография [Текст] / Чуланова О.Л. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 122 с.
70. Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятий [Текст] / А.Д Шеремет. – М.: Экономика, 2015. – 136 с.
71. Шлендер, П.Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол.: П. Э. Шлендер, В. М. Маслова, Л. С. Сухова]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 302 с.
72. Экономика и социология труда [Текст] / Адамчук В.В., Ромашов О.В., М.Е. Сорокина.– М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
73. Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Э.А. Маркарьян [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс. – 2013. – 490 с.: ил. – (Учебник).
74. Электронная поисково-справочная система «Консультант Плюс».
75. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2007. – 165 с.

## ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закреплёнными корпоративной культурой, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Аттестация – традиционный метод оценки персонала организации, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.

Вакансия (от лат. *vacans* – пустующий, свободный) – незамещенная должность, свободное место. Вакансия может быть образована в связи с реорганизацией структуры управления организацией, изменением штатного расписания, в связи с уходом или переходом сотрудника и т.п.

Внутриорганизационные трудовые перемещения персонала – процессы, изменяющие место работников в системе разделения труда, процессы смены места приложения труда в рамках организации.

Внутрипрофессиональные (квалификационные) перемещения персонала – изменение позиции работника в квалификационной иерархии рабочих мест, во всей системе общественного разделения труда.

Внутрифирменное обучение – система подготовки персонала, проводимая на территории организации (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной фирмы.

Должностная инструкция – документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Должностной оклад – величина заработной платы, выраженная в единицах и соответствующая определенному рабочему месту (должности) в организации. Другие названия - оклад, вилка должностного оклада.

Инструктаж – разъяснение и демонстрации приёмов работы непосредственное на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, так и специально подготовленным инструктором.

Кадровая планирование – это перспективная систематическая, учитывающая расходы концепция будущих мер в области кадров.

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала миссии и целям организации и проводимые с учётом конкретных задач этапа развития этой организации.

Кадровый менеджмент – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Кадровый потенциал – это возможности определенной категории рабочих, специалистов других групп работников которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития.

Кадры – основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной формы деятельности, все постоянные работники.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) – компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Квалификационная карта – представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность.

Квалификация работника – вид и степень профессиональной обученности, необходимой для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории.

Квалификация работы – характеристика данного вида работы, установленная по степени её сложности, точности и ответственности. Определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

Компетенция – демонстрируемая способность сотрудника, выполнять определенные производственные функции.

Компоненты трудового потенциала – здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм.

Мотивация – это процесс долговременного воздействия на работника с целью изменения по заданным критериям существующей структуры ценностных, ориентацией в интересе формирование нового мотивационного ядра и, тем самым развития трудового потенциала работника.

Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные задачи и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Организационная структура – соотношение (взаимоподчинённость) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации.

Организация – группа людей, работающих совместно для достижения определенных целей.

Оценка трудовой деятельности – оценка результатов трудовой деятельности определяет, насколько эффективно выполняются обязанности, какова степень эффективности труда. Этот процесс позволяет выявить наиболее перспективных работников.

Персонал (лат. *personalis* – личный) – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.

Повышение квалификации кадров – подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

Потенциал работника – это профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность.

Профессиональная мобильность – изменение группой лиц или индивидом позиции, места, занимаемого в профессиональной структуре; переходы людей из одних профессиональных групп и слоев в др. Различают «вертикальную» профессиональную мобильность – движение вверх-вниз в профессионально-квалификационной структуре, и «горизонтальную» – социальные перемещения без качественного изменения профессии и квалификации.

Рабочие – одна из категорий персонала организации, наиболее многочисленная в организациях сферы материального производства (промышленности, строительства, транспорта и др.), занятая преимущественно физическим трудом.

Расходы на текучесть кадров – потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и снижением выработки работников перед их уходом из организации; потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников; в сфере общественного труда; растущие затраты на выплату пособий по безработице, выходных пособий; излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников.

Система компенсации – система вознаграждения работников, в основу создания которой положен принцип определения вознаграждения каждого работника – величины должностного оклада и набора материальных льгот как функции двух переменных: внутренней для организации ценности занимаемого им рабочего места и его абсолютной (рыночной ценности).

Текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.).

Текучесть кадров «активная» – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.).

Текучесть кадров «пассивная» – движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью организации конкретным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.).

Трудовой процесс – это совокупность отдельных работ, из которых каждая отвечает определённой производственной задаче.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом которая: включает разработку концепции «стратегии» кадровой политики и методов управления персоналом.

Управление человеческими ресурсами – состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала его профильном – обучении: и развитии оценка деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждение персонала за его усилия.

Экспертные оценки – это количественные и порядковые оценки таких явлений и процессов, которые основаны на суждениях специалистов. Метод экспертных оценок базируется на анкетном опросе и интервью.

ВЫПИСКА ИЗ ФОРМЫ 5-3

Объем товарной продукции ООО «АвтоАльянс»

За 2014 год 5 902,39 тыс. руб.;

За 2015 год 9 062,16 тыс. руб.;

За 2016 год 14 615,14 тыс. руб.



СПРАВКА О СОСТАВЕ ПЕРСОНАЛА

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность, всего, в т.ч:	147	159	164
- рабочие	86	95	98
- руководители	10	12	13
-специалисты	51	52	53

ВЫПИСКА ИЗ ФОРМЫ 2-Т

ДВИЖЕНИЕ РАБОТНИКОВ И ПРЕДПОЛАГАЕМОЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕ

Наименование показателей	Человек (списочного состава без внешних совместителей)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Состояло работников на начало года	139	147	160
Принято работников всего	5	15	8
Выбыло работников всего	1	3	3
- переведено на другие предприятия	0	0	0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1
- по собственному желанию	1	1	1
- по сокращению штатов	0	2	1
Количество работников проработавших год	140	153	160
Состояло работников на конец отчетного периода	143	157	165
Среднесписочная численность, чел	147	159	164

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Справка прилагается

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземпляре (ах).

Библиографический список включает \_\_\_\_\_ источников.

Один экземпляр диссертации сдан в архив университета.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

---

*(подпись автора работы)*

---

*(Фамилия И.О.)*