

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет

Кафедра экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Оценка трудового потенциала предприятия и пути повышения
эффективности его использования»

Выпускная квалификационная
работа студентки
5 курса 3-114-Ф группы
направления подготовки Экономика,
профиль «Финансы и кредит»
Таргына Комбу Альбертовича

Таргын

(подпись студента)

Работа допущена к защите

Зав. кафедрой Ч. Донгак

(подпись)

к.э.н., доцент Донгак Ч.Г.

« 10 » июня 2019 г.

Научный руководитель: Сагаан-оол

к. э. н., доцент Сагаан-оол К.Б.

(должность, ученая степень, Ф.И.О.)

Работа защищена в ГЭК « 11 » июня 2019 г.

с оценкой « хорошо »

Председатель ГЭК Эрעה

(подпись)

Члены ГЭК Эрעה

(подпись)

Кызыл – 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ | 5 |
| 1.1. Сущность и содержание трудового потенциала персонала организации... 5 | |
| 1.2. Составные элементы трудового потенциала предприятия..... | 13 |
| 1.3. Методы повышения эффективности трудового потенциала..... | 18 |
| ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ПЛАНЕТА» | 26 |
| 2.1. Характеристика деятельности и технико-экономические показатели ООО «Планета»..... | 26 |
| 2.2. Анализ трудового потенциала персонала в ООО «ПЛАНЕТА»..... | 31 |
| 2.3. Оценка эффективности использования трудового потенциала в ООО «ПЛАНЕТА»..... | 44 |
| ГЛАВА 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ПЛАНЕТА» | 46 |
| 3.1. Разработка мероприятий в направлении повышения эффективности использования трудового потенциала..... | 46 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 57 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 60 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Структура трудового потенциала персонала | 67 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Основные экономические показатели ООО «ПЛАНЕТА» за 2015-2017гг. | 68 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики первоочередными задачами для любого предприятия являются повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции или предоставляемых услуг и увеличение прибыли за счет повышения эффективности использования всех видов ресурсов предприятия. В современных экономических условиях основным фактором повышения эффективности деятельности предприятия является персонал.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что трудовой потенциал персонала, его профессионально-квалификационный уровень, который должен отвечать современным требованиям, является необходимым условием выпуска конкурентоспособной продукции или предоставления качественных услуг.

Анализ трудового потенциала персонала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием их трудовой деятельности, планированием деловой карьеры работников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации, поэтому на сегодняшний день основной составляющей трудового потенциала персонала организации является эффективное использование трудовых ресурсов предприятия.

Целью работы является оценка трудового потенциала и разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала организации ООО «Планета».

Для достижения этой цели поставлены и решены следующие задачи:

- раскрыта сущность и содержание трудового потенциала персонала организации;
- рассмотрены составные элементы трудового потенциала персонала;
- выделены методы повышения эффективности трудового потенциала;
- дана характеристика деятельности и технико-экономические показатели организации;

– оценена эффективность использования трудового потенциала организации;

– разработаны мероприятия в направлении повышения эффективности использования трудового потенциала;

– дана оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «Планета».

Предмет исследования – трудовой потенциал предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Источниками информации при написании выпускной квалификационной работы послужили труды многих отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует особо отметить Г.Винн, Е.Зарова, В.Маликова, А. Махалово, Т.Батеса, П. Блэра, С. Холупко и др.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы: анализ нормативно-правовых актов, касающихся тематике выпускной квалификационной работы, сопоставительный анализ данных, системный и статистический анализ, и ряд других.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и содержание трудового потенциала персонала организации

В настоящее время специалисты все чаще обращаются к проблематике, связанной с феноменом трудового потенциала. Данное обстоятельство вызвано тем, что, именно человек, а не машина, даже самая «умная», является основой любого производства. Но исследователи обычно анализируют трудовой потенциал общества или компании. В практике управления компанией нельзя не учитывать особенности личности, закономерности ее проявления в процессе выполнения производственных задач.

Кибанов А.Я. трудовой потенциал работника определяет как «совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда» [20, с. 55].

По мнению Тюличевой Л.Д. выделяются четыре основные разновидности трудового потенциала работника:

1. Трудовой потенциал отдельной личности представляет собой трудовой потенциал конкретного работника, который имеет определенное качество.

2. Трудовой потенциал группы является собирательной системой качеств какого-либо конкретного трудового коллектива, связанная с обязательным взаимодополнением, взаимозависимостью и взаимодействием его членов: средний уровень образования, квалификации и т.п. работника компании. Именно данная разновидность трудового потенциала чаще всего изучается.

3. Трудовой потенциал типичного работника, который существующий на определенной территории в определенный период.

4. Трудовой потенциал совокупного профессионала – это потенциал профессионального сообщества.

5. Совокупный трудовой потенциал производственных групп представляет собой множество отдельных коллективных потенциалов, существующих в определенном месте в определенное время; носителем его является множество групп, т.е. совокупный носитель коллективного потенциала.

Имеются два основных уровня трудового потенциала – это трудовой потенциал работника и трудовой потенциал какой-либо общности или общества в целом [41, с. 285].

Дроздова Е.М. считает, что трудовой потенциал работника представляет собой «меру наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность. На основе своего трудового потенциала взрослый человек становится членом общества».

Трудовой потенциал персонала является сложной системой, которая рождается в результате социализации личности, воздействия личности с предметной и человеческой средой. Данную среду образуют другие работники или группы работников с их трудовым потенциалом, созданной и используемой технико-технологической, материальной, информационной и др. базами, условия труда, системой, обеспечивающей воспроизведение умственных и физических затрат [32, с. 49].

По мнению Басыровой Э.И. трудовой потенциал работника является интегрирующим показателем степени социальной устойчивости общества и уровня его практической готовности к инновациям [5, с. 24].

В результате освоения и выполнения трудовых функций и ролей, развития профессионального менталитета человек осознает себя работником и членом трудового коллектива. Вместе с тем благодаря трудовому

потенциалу человек обладает и автономностью, индивидуальностью, самосознанием, личным опытом, свободной волей. Он делает человека причиной и собственностью благополучия других. В процессе реализации трудового потенциала становится ясным, чем люди владеют и что приобретают. Взаимообмен осуществляется на основе приобщения индивидов к тому, что создано обществом на данном этапе развития. Само общество, опираясь на имеющиеся достижения, повышает возможности преобразования окружающего мира. Созданное обществом находится в прямой зависимости от трудового потенциала его работника [4, с. 68].

В ходе этого основного из взаимодействий рождается и функционирует общество, так как трудовой потенциал персонала как мера наличных ресурсов и возможностей работника обеспечивает многие социальные процессы:

- взаимодействие людей (взаимообмен результатами труда);
- социальный запрос общества на требуемое качество работника;
- социальную ориентацию личности (для того чтобы быть востребованным на рынке труда, надо учитывать потребности в работнике определенного качества – необходимые в данный момент профессии, квалификацию, инновационные и творческие возможности);
- формируют базу оценки социальной значимости личности.

Трудовой потенциал предприятия – это сложное многоструктурное социально-экономическое образование, включающее в себя компоненты:

- 1) кадровый:
 - а) знания, умения и навыки, которые определяют профессиональную компетентность сотрудников;
 - б) склонность к саморазвитию;
- 2) квалификационный;
- 3) организационный;
- 4) профессиональный.

Развитие и улучшение кадровой составляющей трудового потенциала происходит под воздействием роста профессионального, технического, образовательного и культурного уровня сотрудников. При этом к кадрам предприятия относятся сотрудники, которые обладают профессиональной способностью к труду, прошедшие специальную подготовку в сравнении с трудовыми ресурсами предприятия, которые обладают совместной способностью к труду. Но, современному предприятию нужны и те, и другие. Предприятие само определяет способы, механизмы, методы и средства развития трудовых ресурсов – одних сотрудников набирают со стороны в качестве профессионально подготовленных кадров, а кого-то из них вкладывают средства, предоставляя профессиональные знания и навыки в узко специализированной сфере деятельности [35, с. 129].

Профессиональная доля трудового потенциала организации определяется изменениями в характере и структуре труда под воздействием научно технического процесса, который способствует появлению новых и отмиранию старых профессий, усовершенствование функционального содержания трудовых процессов. Эта доля выступает как система требований, которые предъявляются к трудовому потенциалу сотрудников, но осуществляемая через набор и структуру рабочих мест [8, с. 65].

Квалификационная доля трудового потенциала организации обусловлена качественными изменениями в трудовом потенциале рост навыков, знаний, персонала и отражает, прежде всего, изменения в его личностной составляющей [42, с. 95].

Организационная доля трудового потенциала взаимосвязана с эффективным использованием трудового потенциала каждого коллектива, с целенаправленным формированием условий, которые способствуют осуществлению нераскрытых возможностей сотрудника и получению им других качеств и способностей. [12, с. 185].

Итак, трудовой потенциал является мерой способностей и возможностей, которые имеются у работника. То есть потенциал является

тем, чем работник располагает и может реально применить на благо компании, в какой мере ему созданы для этого организационные и мотивационные условия. Подходы к этому могут быть разными: с позиции работодателя и уровнем подготовленности работника, который нужен ему для выполнения поручаемой работы [47, с. 36].

Структуру потенциала работника в зависимости от степени его востребованности представим на рис. 1.1.

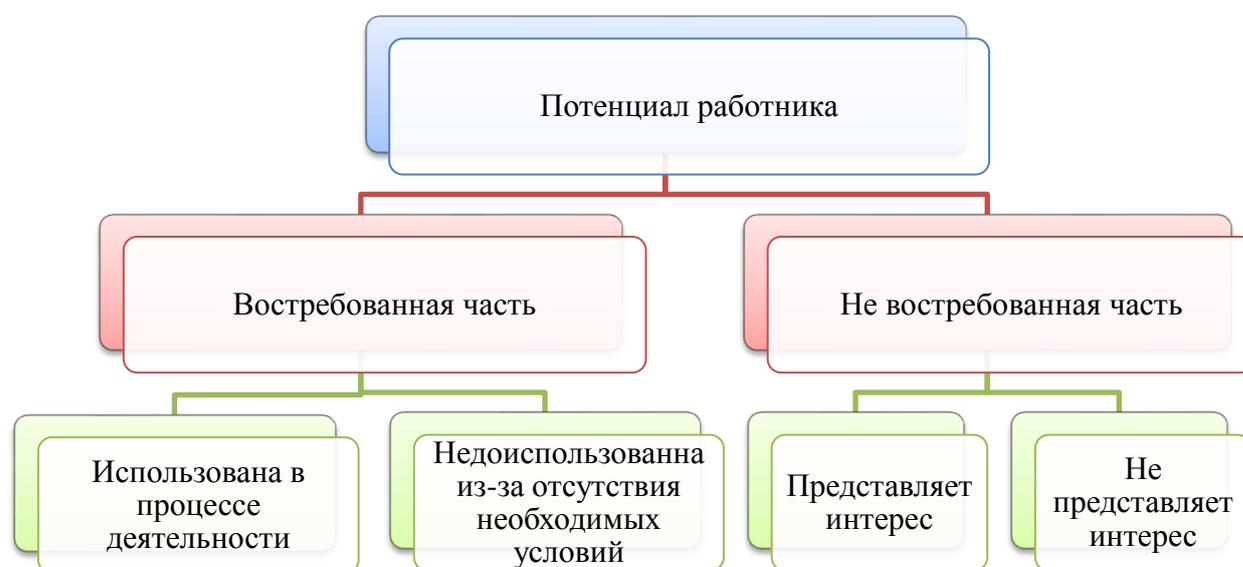


Рис. 1.1. Структура потенциала работника в зависимости от степени его востребованности

Из представленной структуры можно увидеть, что потенциальные возможности работника имеют две составляющие – это востребованная часть, бывает двух видов – это фактически использованная исходя из реализации компанией своих текущих задач и недоиспользованная часть из-за того, что не созданы необходимые условия. Потенциальные возможности у персонала есть, они нужны предприятию, но из-за низкой организованности, неэффективного управления не используются полностью [14, с. 98].

Как в отечественных, так и в зарубежных организациях персоналу не всегда удается в процессе выполнения своих должностных обязанностей полностью реализовать свои способности. Причина кроется в недооценке

руководством компаний таких факторов роста производительности труда как мотивация, взаимодействие, вовлечение в принятие решений, надлежащий уровень организации труда и др. В итоге все это может привести к наличию в компаниях скрытых излишков рабочей силы.

Не востребованная часть потенциальных возможностей наемного работника представляется излишней с позиции текущей потребности. По сути она является резервом для будущего периода, который выступает в форме отложенного спроса на труд. Причем часть этих невостребованных возможностей представляет интерес и может быть востребован в будущем, а остальная часть вообще не представляет интерес даже с позиции отдаленного будущего [15, с. 125].

Наличие таких качественно различных составляющих трудового потенциала должно учитываться при разработке мероприятий в процессе его формирования и использования.

Персонал как объект управления характеризуется структурной составляющей общей численности. В процессе управления персоналом важно различать группы работников, как носителей различных интересов, функций, поскольку управленческое воздействие всегда имеет свою адресность и должны носить конкретный характер. Кроме того структура персонала в значительной мере характеризует трудовой потенциал коллектива. В этой связи рассмотрим персонал в разрезе структурных его составляющих более подробно [13, с. 157].

Прежде всего, используется распределение работающих по выполняемым функциям (по категориям), по характеру труда, возрасту, образованию и др. От соотношения различных групп работников, взаимодействия их в процессе деятельности, принятия решений зависят и результаты их совместной работы.

Базовой классификацией персонала предприятия является его распределение по категориям (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Классификация персонала предприятия

Как можно видеть из рис. 1.2, по отношению к основному производству весь персонал предприятия подразделяется на две категории:

- промышленно-производственный персонал (или персонал основного производства);
- персонал непромышленных организаций, входящих в структуру предприятия.

Промыленно-производственный персонал осуществляет деятельность в сфере материального производства и обеспечивает выпуск и реализацию продукции, а возможно и послепродажное сервисное обслуживание. В свою очередь промышленно-производственный персонал состоит из двух категорий: производственный и управленческий персонал.

Функции этих категорий персонала различны, но их труд направлен на достижение конечных результатов деятельности фирмы [44, с. 8].

Кроме этого, персонал компании подразделяется по роду занятой (по занимаемым должностям, а рабочие – по профессиям), по срокам работы (по условиям найма: постоянные, сезонные, временные, принятые по срочному

или бессрочному договору), а также по многим другим классификационным признакам.

Таким образом, по нашему мнению, потенциальные возможности работников имеют две составляющие: востребованная часть и не востребованная часть.

В процессе управления персоналом необходимо различать группы работников, как носителей различных интересов, функций, поскольку управленческое воздействие всегда имеет свою адресность и обязаны носить конкретный характер [39, с. 143].

С возрастанием роли человеческого фактора происходит и повышение требований к человеку как активному участнику производственного процесса со стороны компании. Меняются требования не только к уровню образования, квалификации, профессиональной подготовке работника, но и к его физическому и психологическому состоянию, проявляемой социальной активности, уровню общей культуры [9, с. 110].

Существенным фактором для сотрудника современной фирмы оказывает необходимость постоянного выбора (заказов, объемов, средств, сроков и т.п.). Он вынужден самостоятельно выбирать различные варианты своей деятельности, моделировать собственные профессиональные навыки, производить фрагментный сбор концепции своей трудовой деятельности, что сопряжено с постоянными рисками.

Е.В. Андрианова выделяет в качестве факторов, влияющих на потенциал работника. Возникшие в реальной сфере труда специфические социальные и экономические институты, которые постоянно видоизменяются, как и сами трудовые процессы [3, с. 49]. В результате постоянных изменений меняется весь характер социально-трудовых отношений. Принципиальное отличие региона от отдельного предприятия в том, что, будучи созданным для обеспечения условий жизни населения, в отличие от предприятия, он не может быть ликвидирован. Даже в условиях нестабильности субъект как территориальная административная единица

должен выполнять свои социальные функции. По мнению автора, важной особенностью трудового потенциала региона является подверженность постоянным трансформациям, всегда подвижное состояние.

Анализ социологических подходов к изменениям условий профессиональной среды позволил выделить две группы факторов, влияющих на реализацию трудового потенциала предприятия: структурные и функциональные [45, с. 10].

К структурным факторам можно отнести: политику занятости, экономическую инфраструктуру региона, демографическую ситуацию, систему профессиональной подготовки, процесс вынужденной трудовой миграции.

Функциональные факторы трудового потенциала работника предприятия отражают уровень его социально-трудовой мобильности и включают: здоровье, квалификацию, открытость непрерывному повышению квалификации, креативные навыки, коммуникативную эффективность, активную позицию на рынке труда [6, с. 155].

1.2 Составные элементы трудового потенциала предприятия

Трудовой потенциал любой организации состоит из трудового потенциала отдельных ее работников. Придерживаясь подхода Кибанова А.Я. к понятию трудового потенциала, который в качестве основных элементов трудового потенциала работника, выделяют следующие факторы:

- психофизиологический фактор, к которому относится состояние здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
- социально-демографический фактор включает в себя возраст, пол, семейное положение, др.;
- квалификационный фактор – это уровень образование, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям,

интеллект, творческие способности, профессионализм;

- личностный фактор, т.е. отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др. [20, с. 62].

Схематично обобщим основные элементы трудового потенциала персонала на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основные элементы трудового потенциала персонала

Трудовой потенциал персонала определяет его эффективность, которая формируется за счет прогрессивного и регрессивного преобразования его составляющих. Воздействие на трудовой потенциал персонала оказывают внутренние и внешние (в т.ч. организационные) факторы, тем не менее, степень их влияния на трудовой потенциал персонала различна. Структуру факторов и источников трудового потенциала персонала, основываясь на его составляющих элементах, представим в приложении 1.

Персональные (внутренние) факторы зависят от личности работника, его собственных действий и убеждений, которые могут быть как общими для группы работников, так и индивидуальными. В свою очередь, организационные (внешние) факторы зависят от организационных процессов компании и действий субъектов управления. Они также могут быть как едиными с точки зрения научной методологии и схожести практической реализации в разных компаниях, так и иметь особенности, которые характерны только для конкретных организаций, отраслей и т.д. [34, с. 81].

В отличие от квалификационного и личностного потенциала персонала,

в большинстве характеристик на психологическую и социально-демографическую составляющие организация не может оказывать существенного влияния. В свою очередь, внутренние факторы трудового потенциала компании определяют возможности его развития.

Наиболее значимыми среди составляющих являются: выносливость, профессионализм, интеллект, способности, отношение к труду, социализация, особенности личности. Приоритетными для развития трудового потенциала являются квалификационная и личностная составляющие, а именно: профессионализм, интеллект, способности, отношение к труду, а также социализация и ценностные ориентации.

На творческий потенциал влияют два фактора – интеллектуальные и неинтеллектуальные психологические характеристики работника и возможности их реализации непосредственно в данной организации, к которым относятся соответствие должностного статуса рабочего, специалиста, руководителя уровню его способностей, соответствие профиля его деятельности направленности его квалификации и др.

Деятельность организации может быть эффективной и конкурентоспособной только в том случае, если в нее заложены механизмы готовности к изменениям, будущему, развитию. Готовность к будущему проявляется главным образом в понимании персоналом тех тенденций, которые определяются объективными факторами и отражают закономерные тенденции развития, вызванные научно-техническим прогрессом, социальными изменениями, экономическими условиями [19, с. 227].

Для эффективного управления персоналом и развития его возможностей необходима периодическая оценка кадрового потенциала, позволяющая достичь оптимального уровня качества труда при определенных затратах, технической и информационной оснащенности труда. Оценка кадрового потенциала – важная и достаточно сложная задача. Чтобы ее решить необходимо определить его структуру и основные показатели. На основе анализа исследований можно сделать вывод, что на

данный момент нет единого мнения относительно структуры кадрового потенциала. Выделены следующие элементы структуры кадрового потенциала, которые встречаются в исследованиях [16, с. 51]:

- 1) численность и структура персонала;
- 2) ресурсы рабочего времени;
- 3) инновационная и творческая активность;
- 4) затраты на персонал;
- 5) квалификационный уровень;
- 6) стаж работы;
- 7) образовательный/интеллектуальный уровень;
- 8) уровень профессиональной подготовки;
- 9) физические качества (возраст, здоровье, физическая выносливость);
- 10) личностные качества.

Таким образом, можно сказать, трудовой потенциал персонала нельзя расценивать как постоянную величину, он может, в зависимости от различных факторов, изменяться как большую, так и в меньшую сторону. По мере усвоения новых навыков и знаний в процесс трудовой деятельности накапливаются и созидательные способности работника.

Тем не менее, при ухудшении общего самочувствия, ужесточении условий труда, проявление различных факторов деомотивации происходит обратный процесс. Эффективная реализация трудового потенциала персонала также во многом зависит от тех способов и методов воздействия на работников, которые применяют руководитель. В зависимости от характера воздействия они делятся на следующие методы [25, с. 145].

- методы информирования, связанные с передачей сведений сотруднику, позволяющих ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
- методы стимулирования, связанные с удовлетворением различных потребностей работников;
- методы убеждения, направленные на воздействие на внутренний мир

систему ценностей сотрудников;

- методы административного принуждения, основанные на применении санкций.

Стратегии в кадровой политике организации определяют основные элементы мероприятий:

- 1) приоритетность временной интервал и поэтапность реализации;
- 2) ресурсное обеспечение, включая финансирование;
- 3) соотношение собственной деятельности предприятия и ресурсов привлеченных из вне, к примеру, сторонние учебные заведения.

Стратегией организации в сфере формирования трудового потенциала является согласованный набор элементов (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Стратегия формирования трудового потенциала

| Показатель | Параметры трудового потенциала предприятия | | |
|----------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Циклы развития предприятия | Количество персонала | Качественная характеристика персонала | Затраты на повышение квалификации |
| Рост | Увеличение количества | Повышение качества | Увеличение затрат |
| Стабилизация | Стабилизация количества | Стабилизация качества | Стабилизация затрат |
| Снижение | Сокращение количества | Снижение качества | Сокращение затрат |

Из таблицы видно, что стратегии тесно взаимосвязаны. Например, повышение качества человеческих ресурсов обычно ведет к повышению расходов на них, и наоборот.

Вместе с целевым и стратегическим выделяют еще и тактический уровень кадровой политики, связанный с разработкой и реализацией целевых программ, бюджетов и планов организации, объединяющий ожидаемые результаты в формировании трудового потенциала с определенными исполнителями и имеющимися средствами [11, с. 102].

Таким образом, рассмотренные факторы развития трудового потенциала не являются исчерпывающими и требуют, на наш взгляд,

дальнейшего исследования. Выявление факторов необходимо для реализации программ в области развития трудового потенциала.

1.3. Методы повышения эффективности трудового потенциала

С целью выявления методов повышения эффективности трудового потенциала сначала необходимо рассмотреть методики его оценки.

Существует множество методик оценки, как трудового потенциала, так и трудовых ресурсов. На первом этапе исследования оценивается трудовой потенциал персонала. Сравнительный анализ методик оценки трудового потенциала представим в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Анализ методик оценки трудового потенциала персонала

| Автор | Описание |
|-----------------------------------|--|
| Низова Л.М. | Трудовой потенциал определяется как совокупность фонда рабочего времени (ФРВ): $\text{ФРВ} = \text{Чр} * \text{Д} * \text{Тсм}$ где Чр – численность рабочих, чел.; Д – количество рабочих дней в периоде, дн.; Тсм – продолжительность рабочего дня, ч. |
| Лытнева Н.А. | Трудовой потенциал измеряют посредством исследования следующих потенциалов: - профессионально-квалификационный - структура персонала по возврату и полу - творческий - моральный |
| Потуданская В.Ф. Трункина Л.В. | Две категории оценки трудового потенциала: 1. Обеспеченность кадрами, коэффициент использования рабочего времени, средний коэффициент выполнения норм; 2. Средний возраст, средний стаж работы, уровень образования и другие |

Деятельность любой организации всегда связана с людьми, которые работают в данной организации. От грамотного использования трудовых ресурсов на предприятии в целом зависит и результативность процесса

производства, и качество производимой продукции. Значительное влияние на объем производства и реализации продукции оказывает обеспеченность трудовыми ресурсами, а также повышение эффективности самого производственного процесса в целом.

Анализ и оценка трудовых ресурсов компании позволяет выявить факторы, влияющие в значительности степени на производство выпуск продукции или оказания услуг.

На протяжении многих лет многие экономисты и ученые разрабатывают разнообразные методики анализа состояния и использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы работников предприятия. С течением времени методики совершенствуются в связи с постоянно меняющимися рыночными условиями, целями и задачами управления.

Т.Б. Бердникова выделяет следующие показатели использования трудовых ресурсов предприятия как: интенсивность труда, число отработанных дней, средняя продолжительность дня и другие показатели. По мнению автора, основой для анализа трудовых ресурсов является схема баланса использования рабочего времени [7, с. 153].

По мнению О.В. Медведевой, О.В. Шпилевской и А.В. Немовой анализ использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы включает в себя такие показатели как: количество времени отработанного одним работником, степень использования фонда рабочего времени, показатели производительности труда и степени использования фонда заработной платы. В данной методике отсутствуют такие широко распространенные показатели как показатели структуры и движения трудовых ресурсов, что является важными составляющими комплексного анализа трудовых ресурсов на предприятии [31, с. 214].

По мнению Л.Е. Романовой при анализе трудовых ресурсов необходимо оценить следующие показатели: среднесписочную численность рабочих, выработку, фонд рабочего времени, зарплаторентабельность. В методике данного автора учтены все возможные показатели для оценки

трудовых ресурсов, а также уделено большое внимание анализу динамики движения персонала.

В.Г. Когденко анализирует трудовые ресурсы через показатели движения персонала, производительности труда и эффективности затрат на труд. К ключевым показателям движения трудовых показателей относит: коэффициент общего оборота, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства персонала [22, с. 184].

Рассмотрев методики разных авторов, можно сказать о том, что методики анализа трудовых ресурсов В.Г. Когденко и Л.Е. Романовой похожи между собой.

В методике анализа трудовых ресурсов производственного предприятия, можно выделить основные показатели и коэффициенты, которые могут быть применены (рис. 1.4).

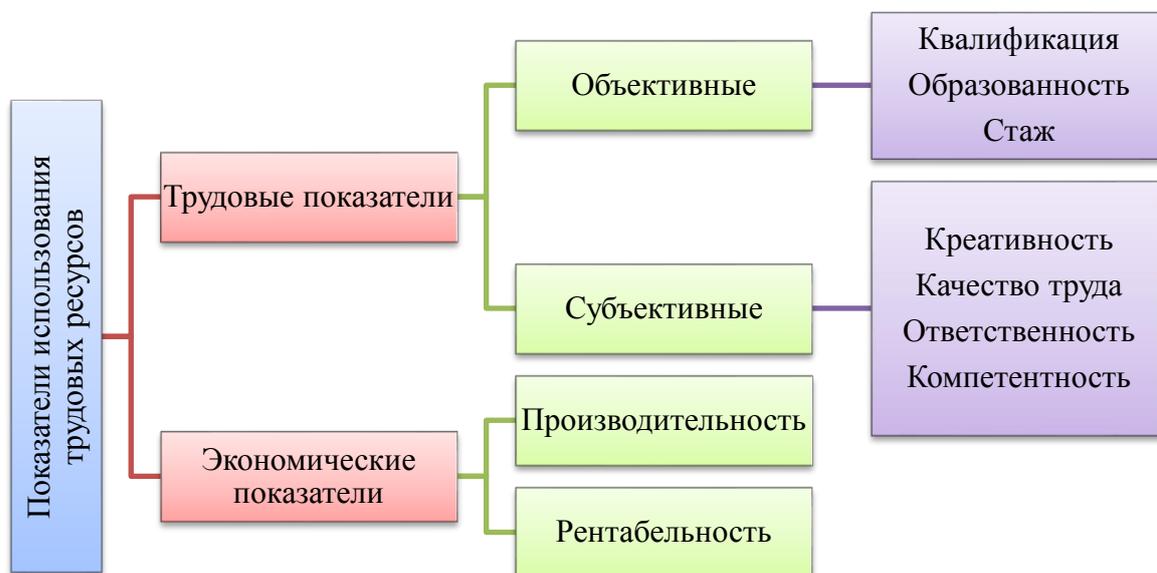


Рис. 1.4. Показатели использования трудовых ресурсов

А.А. Леднева использует в своей методике комбинированный подход, который включает в себя количественный и качественные методы. Наибольшее внимание уделяется количественному методу, преимуществом данного метода является объективность. В методике рассматривается

рентабельность персонала, данный показатель описывается отношением прибыли к численности персонала.

При расчете данного показателя необходимо учитывать показатель рентабельности затрат на развитие персонала, которой определяется соотношением прибыли предприятия на совокупные затраты предприятия на развитие сотрудников.

А.А. Леднева анализирует трудовые ресурсы через коэффициент соответствия квалификации и коэффициент восприимчивости предприятия к инициативам сотрудника.

Коэффициент соответствия квалификации дает возможность оценить уровень соответствия квалификации работников.

Коэффициент восприимчивости предприятия к инициативам сотрудника рассчитывается соотношением количество внедренных рациональных предложений и идей.

Таким образом, объединив полученные данные по показателям, можно выявить слабые места использования трудовых ресурсов.

Основными показателями эффективности предприятия являются финансовые результаты, производительность и уровень рентабельности персонала, к которым приводит его использование в хозяйственной деятельности предприятия. В условиях функционирования предприятия выгода от использования трудовых ресурсов чаще принимает форму роста стоимости ее активов, прибыли (вследствие роста доходов или снижения издержек), повышения конкурентоспособности, стабильности состава персонала [12, с. 183].

Благодаря показателю зарплаторентабельности можно установить связь между финансовыми результатами деятельности организации с затратами, связанными с оплатой труда персонала. С помощью зарплаторентабельности можно измерить меру влияния рыночного фактора, как востребованность продукции организации на рынке, определяемого через показатель рентабельности продаж, так и воздействие факторов, характеризующих

эффективность использования персонала организации – производительность труда, среднюю заработную плату.

В методике Г.В. Савицкой используется такой показатель как прибыль на одного работника. Через данный показатель можно оценить, как влияют трудовые ресурсы на финансовые результаты. От полученной прибыли на одного работника зависит общий финансовый результат [40, с. 147].

В методике Хилай И.В. учитывается специфика вида предприятия, это проявляется в том, что данный автор дает формулу производительности через объем продукции в натуральном выражении [46, с. 26].

Расчет производительности по данным формулам позволит наиболее точно отразить эффективность использования трудовых ресурсов предприятия, учитывая объемы и структуру производства.

На основе изучения множества методик различных авторов для более четкого понимания порядка комплексного анализа состояния и использования трудовых ресурсов в целях повышения производства был определен алгоритм проведения анализа по этапам (рис. 1.5).

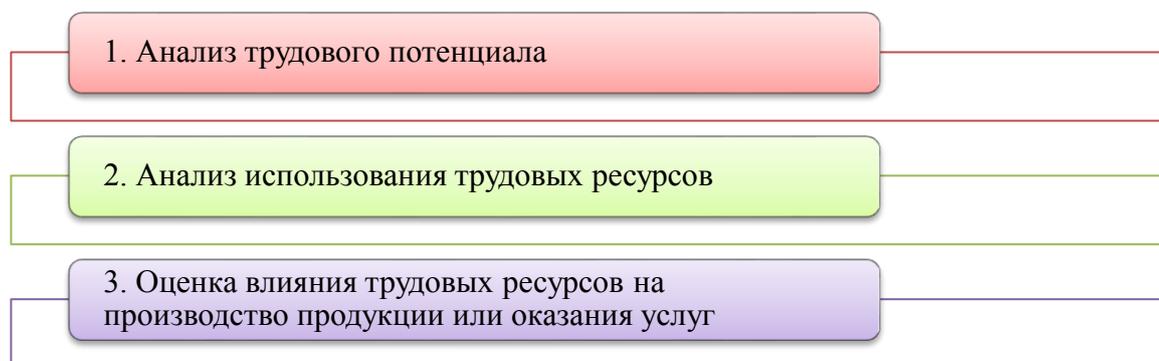


Рис. 1.5. Пирамида анализа трудовых ресурсов в организации

Для оценки каждого этапа можно выделить следующие основные показатели представленные на рис. 1.6.

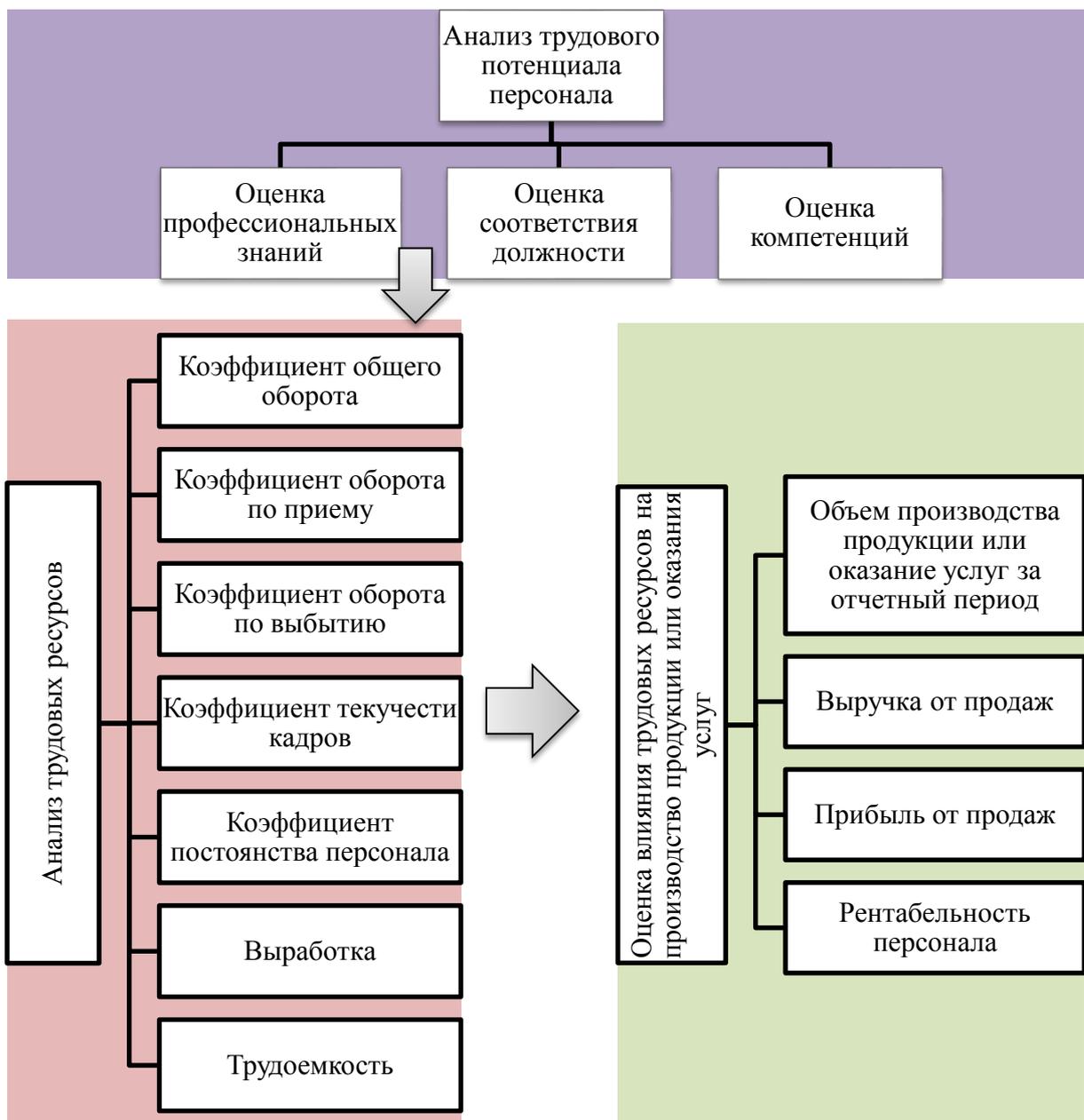


Рис. 1.6. Схема анализа трудовых ресурсов организации

Таким образом, данная схема анализа трудовых ресурсов для целей повышения эффективности производства позволяет давать более объективную оценку трудового потенциала при приеме на работу, а затем по результатам деятельности за период оценить эффективность использования трудовых ресурсов и их влияние на результат производства.

По мнению большинства современных авторов, в настоящее время наиболее эффективными являются организации, способные быть гибкими, мобильными и вариативными в принятии решений в условиях перехода от

конкуренции между организациями в диапазоне и качестве предоставляемых услуг к конкуренции между процессами и качеством их организации. Как показывает новый опыт, в настоящее время организациям требуется новый подход к управлению трудовым потенциалом работников и организации в целом, эффективность которого будет в большинстве своем обусловлена не количеством, а качеством трудового будет в большинстве своем обусловлена не количеством, а качеством трудового потенциала и его своевременным развитием [38, с. 35].

Основными резервами повышения эффективности использования трудового потенциала организации являются:

- совершенствование системы адаптации персонала;
- поиск резервов роста производительности труда;
- контроль за расходованием средств на оплату труда;
- эффективная система мотивации труда;
- совершенствование оценки персонала;
- четкая система организации труда всех категорий работников.

В целях эффективности использования трудового потенциала в организации необходимо изучить резервы роста производительности труда организации, т.е. неиспользованные возможности экономии затрат труда [37, с. 1426], а именно:

- улучшение материального, технического и кадрового потенциала предприятия;
- внедрение передовых методов и приемов труда;
- профессиональный подбор кадров, улучшение их подготовки и повышение квалификации;
- создание стабильного коллектива, сокращение текучести кадров из-за неудовлетворенности условиями и оплатой труда;
- внедрение технически обоснованных норм затрат труда;
- обеспечение средней интенсивности труда;

- ликвидация потерь рабочего времени из-за сбоев в торгово-технологическом процессе (несвоевременное заключение договоров поставок с изготовителями или покупателями, отсутствие необходимых партий реализуемой продукции);

- изучение и расширение рынков сбыта продукции;

- рост заработной платы должен осуществляться в соответствии с ростом объема продаж, прибыльности предприятия, что способствует заинтересованности работников в результатах своего труда и успехе предприятия в целом;

- совершенствование систем оплаты труда, повышение их стимулирующей роли.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Трудовой потенциал является мерой способностей и возможностей, которые имеются у работника. То есть потенциал является тем, чем работник располагает и может реально применить на благо компании, в какой мере ему созданы для этого организационные и мотивационные условия.

Трудовой потенциал персонала нельзя расценивать как постоянную величину, он может, в зависимости от различных факторов, изменяться как большую, так и в меньшую сторону. По мере усвоения навыков и знаний в процессе трудовой деятельности накапливаются и созидательные способности работника.

Основными показателями эффективности предприятия являются финансовые результаты, производительность и уровень рентабельности персонала, к которым приводит его использование в хозяйственной деятельности предприятия. В целях эффективности использования трудового потенциала в организации необходимо изучать резервы роста производительности труда организации, т.е. неиспользованные возможности экономии затрат труда.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ПЛАНЕТА»

2.1. Характеристика деятельности и технико-экономические показатели ООО «Планета»

Предприятие «Планета» - ПЛАНЕТА фирма, осуществляющая полный комплекс работ по установке различных потолков. Также предприятие поставляет на КЫЗЫЛСКИЙ рынок материалы от ведущих мировых и российских производителей.

Специалисты предприятия выполняют работы по монтажу натяжных конструкций любой сложности, конфигурации, с любыми эффектами. Качество работ и материалов подтверждается соответствующими сертификатами. Также и на материалы и на работы распространяются гарантии – 10 лет на монтаж и 10 лет на полотно. Установка натяжных потолков осуществляется в удобное для заказчика время с соблюдением всех санитарно-гигиенических норм.

Сотрудники рассматриваемой компании проходят специальное обучение и стажировку, по результатам которых получают аттестаты профессионального мастерства. Каждый специалист несет персональную ответственность за свою работу и материально заинтересован в качественном и быстром выполнении заказов клиентов.

Предприятие «Планета» ориентирована на персональную работу с каждым клиентом. Предприятие учитывает все нюансы при выполнении заказа:

- консультирует, какие материалы оптимально подойдут для помещений заказчика;
- помогает разработать и реализовать уникальные дизайнерские решения;
- поставит «под заказ» необходимые комплектующие и полотна;
- выполняет работу в те сроки, в те дни недели, которые будут удобны

заказчику.

Управление деятельностью общества осуществляет директор.

Компания является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и иные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «ПЛАНЕТА» имеет счета в банках, имеет право на простую круглую печать, штамп, символику, товарный знак. Правоспособность компании возникает с момента ее создания и прекращается в момент завершения его ликвидации. Компания считается созданным с момента ее государственной регистрации.

Цели деятельности ООО «ПЛАНЕТА»:

1. Хозяйственная деятельность, которая направлена на извлечение прибыли и удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах, услугах.

2. Удовлетворение потребностей внутреннего и внешнего рынка в услугах, а также получение прибыли в интересах участников.

Основные виды предоставляемых услуг: натяжные потолки, балконное остекление, пластиковые окна и алюминиевые конструкции, вентиляция.

Натяжные потолки от компании «ПЛАНЕТА» выполняются из высококачественных материалов от лучших германских, французских и бельгийских производителей полотен.

ООО «ПЛАНЕТА» имеет организационную структуру управления линейно-функционального типа, для которой характерно разделение труда по конкретным функциям (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Организационная структура ООО «ПЛАНЕТА»

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

Директор ООО «ПЛАНЕТА» является единоличным исполнительным органом. К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью компании, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания участников.

Главный бухгалтер отвечает за формирование на предприятии учетной политики, организует и руководит работой по сбору учетной информации, ведению регистров бухгалтерского и налогового учета, учету активов, обязательств предприятия и финансовых результатов его деятельности. Он следит за соответствием бухгалтерского учета требованиям бухгалтерского, налогового, управленческого и статистического учета.

Главный технолог руководит основным и вспомогательным производством, контролирует технологический процесс.

На сегодняшний день в ООО «ПЛАНЕТА» отсутствует

специализированная служба управления персоналом (НК-служба), работу руководителя по управлению персоналом выполняют директор компании и его заместитель [50].

Анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления на предприятии позволит сделать правильный выбор в пользу конкретных структур, учитывая при этом состояние рынка и стратегию предприятия.

Анализ основных технико-экономических показателей включает в себя: сравнение оцениваемых показателей предприятия с соответствующими показателями других предприятий, осуществляющих аналогичную деятельность; сопоставление различных показателей предприятия между собой; сопоставление одноименных показателей предприятия за различные временные периоды; сопоставление плановых и фактически достигнутых показателей предприятия.

Путем сопоставления различных технико-экономических показателей определяются степень использования наличного производственно-технического аппарата (базиса) предприятия, сложившиеся соотношения между выпуском продукции и ее реализацией (объемом продаж продукции), производительностью труда и его оплатой, затратами и результатами, другие соотношения между отдельными сторонами и направлениями деятельности предприятия.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия проведем на основе данных бухгалтерской отчетности ООО «ПЛАНЕТА». Важным направлением анализа экономических показателей является изучение показателей эффективности их использования.

Результаты анализа экономических показателей ООО «ПЛАНЕТА» обобщим в приложении 2.

Как видно из данных приложения 2, наблюдается тенденция роста за анализируемый период выручки от реализации, себестоимости и прибыли от продаж ООО «ПЛАНЕТА».

Так, выручка от реализации возросла на 13,5 % или на 4483 тыс.руб. в 2017 году по сравнению 2015 годом. Прибыль от продаж в отчетном году составила 8877 тыс.руб., относительно 2015 года прибыль от продаж увеличилась на 2294 тыс.руб. или на 49,9%. Увеличение прибыли от продаж можно объяснить увеличением объемов производства.

Полная себестоимость в 2017 году по сравнению с 2015 годом возросла на 6,9% или на 1862 тыс.руб. и составила в отчетном году 28915 тыс.руб, хотя по сравнению с 2016 годом себестоимость увеличилась на 1061 тыс.руб. или на 3,8%.

Темпы роста выручки от реализации продукции превышают темпы роста себестоимости реализованной продукции, что является положительным моментом в деятельности компании.

Чистая прибыль за анализируемый период увеличилась на 166 тыс.руб. (9,6%), но относительно предыдущего года прибыль незначительно уменьшилась.

Среднесписочная численность работников за отчетный год по сравнению с базовым годом возросла на 1 чел., при этом среднегодовая заработная плата возросла на 15,8% и составила в отчетном году 422,0 тыс.руб.

Наблюдается за анализируемый период повышение производительности труда на 10,5%. Рентабельность продаж увеличивается в анализируемом периоде.

Фондоотдача увеличилась в отчетном году относительно предыдущего года, относительно базисного года фондоотдача незначительно снизилась.

Таким образом, можно сказать, что на сегодняшний день «ПЛАНЕТА» является динамично развивающейся компанией и внедряющей в работу новейшие технологии и современные материалы.

2.2. Анализ трудового потенциала персонала в ООО «ПЛАНЕТА»

С целью проведения анализа трудового потенциала персонала в ООО «ПЛАНЕТА» сначала рассмотрим кадровую политику компании.

Кадровая политика ООО «ПЛАНЕТА» является составной частью общей стратегически ориентированной политики компании, главной целью которой является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика определяет программу и деятельность компании, рассматривается также и как система обоснованных целей, задач, приоритетов, потребностей, принципов и методов, определяющих содержание управления работой с кадрами. Управление кадровой политикой и кадровой работой являются центральным звеном в управлении персоналом.

Формирование персонала компании является особой функцией, в процессе которой закладывается основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего роста. Данная функция является исключительно значимой в жизненном цикле компании. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит эффективная работа предприятия.

Расстановка кадров в компании включает в себя следующие виды работ: назначение на должность или на более высокую и более ответственную должность, освобождение от должности, перевод на нижеоплачиваемую должность, перемещение на другую должность по горизонтали, перемещение в другую организацию.

Подбор персонала в штат исследуемой компании осуществляет отдел кадров. Сообщения об имеющихся вакансиях в компании размещаются в печатных изданиях и интернете. Собеседование с кандидатами на вакантную должность проводится в несколько этапов. На первичное собеседование с

руководителем подразделения приглашаются соискатели, которые в резюме наиболее полно отражают главные требования к должности. Специалист отдела кадров проводит первичное собеседование как с одним кандидатом, так и с группой. Вторичное собеседование проводится с кандидатами на вакантные должности, которые были отобраны на первом этапе. Данное собеседование уже проводит руководитель подразделения, в котором имеется вакантная должность. Второй этап собеседования проводится с целью более детального выявления профессиональных качеств кандидата и его желания работать и окончательного решения о приеме кандидата на работу.

С вновь принятыми работниками проводится первичное обучение. На каждого вновь принятого работника разрабатывается план обучения, в котором отражаются знания, умения и навыки сотрудника компании, обязательные для получения вновь принятыми работниками к концу своего обучения. Срок обучения длится один месяц. В этот период руководитель подразделения курирует работу вновь принятого сотрудника. Когда истекает месячный срок, проводится аттестация работника.

С целью проведения аттестации создается аттестационная комиссия, в которую входят директор, руководитель подразделения, один из опытных работников подразделения. Подготовка и проведение аттестации работников проводятся в соответствии с требованиями, определенными Трудовым кодексом Российской Федерации. На первом этапе проводится тестирование на проверку полученных теоретических знаний работника. В результате аттестации составляется протокол, который доводится до сведения работника. В дальнейшем, аттестации проводятся согласно утвержденному графику [2].

В компании разработаны должностные инструкции работников и положения о структурных подразделениях, которые регламентируют права, обязанности, правила взаимодействия структурных подразделений. Должностные обязанности, прописанные в должностных инструкциях, носят

формальный характер.

В течение 2017 года рассматриваемая нами компания продолжало решать основные задачи работы с персоналом, которые заключаются в обеспечении деятельности компании необходимыми кадрами, улучшении и развитии кадрового потенциала, эффективной организации труда работников, обеспечении профессионального роста и решении социальных проблем персонала.

Обучение персонала является частью корпоративной культуры любой компании, составляющей развития персонала. Профессиональное обучение работников в ООО «ПЛАНЕТА» проводится на рабочем месте, сюда относятся инструктаж старшего по обучению, самостоятельное обучение, ученичество и наставничество, и носит формальный характер.

Целью аттестации персонала является обеспечение более высокого уровня отдачи от персонала и повышение его эффективности работы, определение уровня профессиональной подготовки, объективная оценка служебной и профессиональной деятельности сотрудников, установление их соответствия занимаемой должности и определение квалификационного уровня.

При аттестации учитываются профессиональные и личностно-деловые качества сотрудников, их личный трудовой вклад, соблюдение трудовой дисциплины, исполнение трудовых обязанностей, которые установлены должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами компании.

Для улучшения организации труда в ООО «ПЛАНЕТА» проводится инструктаж на рабочем месте, повышение квалификации и мероприятия по охране труда и техники безопасности.

Главной целью организационной культуры компании ООО «ПЛАНЕТА» является повышение трудового потенциала персонала, обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика ООО «ПЛАНЕТА» сводится, в конечном счете, к выработке определенного набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации: решений по найму, расстановке, продвижению, обучению, стимулированию и оплате, увольнению кадров. В основе этих решений лежат разнообразные методы оценки персонала и кадрового состояния организации в целом.

Трудовые отношения в ООО «ПЛАНЕТА» со своими работниками регулируется Трудовым кодексом РФ. Найм и освобождение работников, оплата их труда и другие аспекты трудовых отношений входят в компетенцию директора.

Компания строго соблюдает Трудовой кодекс РФ, другие государственные нормативные акты, касающиеся трудовых отношений, а также коллективный договор. Руководство ООО «ПЛАНЕТА» стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест сотрудников.

ООО «ПЛАНЕТА» имеет высококвалифицированных специалистов; необходимое оборудование; высокое качество обслуживания, все это способствует удовлетворению самых взыскательных требований потенциальных клиентов.

Следует отметить и отрицательные стороны в деятельности ООО «ПЛАНЕТА», такие как: высокий коэффициент текучести кадров, недостаточно четкая система премирования работников (оплата труда работников не зависит от личного вклада каждого работника), а эффективность используемых методов мотивации и стимулирования на предприятии недостаточна и требует изменений.

Анализ трудового потенциала персонала ООО «ПЛАНЕТА» начнем с анализа структуры персонала.

Квалификационный уровень персонала во многом зависит от возраста, стажа, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа рассмотрим изменения в составе персонала компании по этим признакам.

Далее рассмотрим количественный и качественный состав персонала ООО «ПЛАНЕТА» за 2015-2017 гг.

Состав персонала по возрасту представим на рис. 2.2.

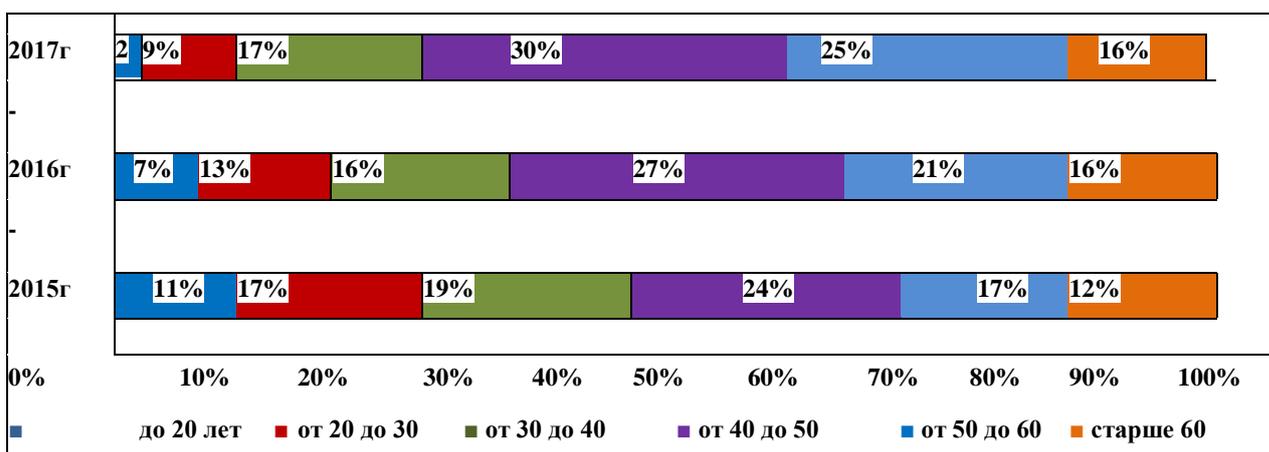


Рис. 2.2. Состав персонала ООО «ПЛАНЕТА» по возрасту

Как отрицательную тенденцию следует рассматривать снижение доли работников до 30 лет. Это привело к тому, что в настоящее время перед компанией остро встала проблема привлечения молодых кадров.

Состав персонала по образованию рассмотрим на рис. 2.3.

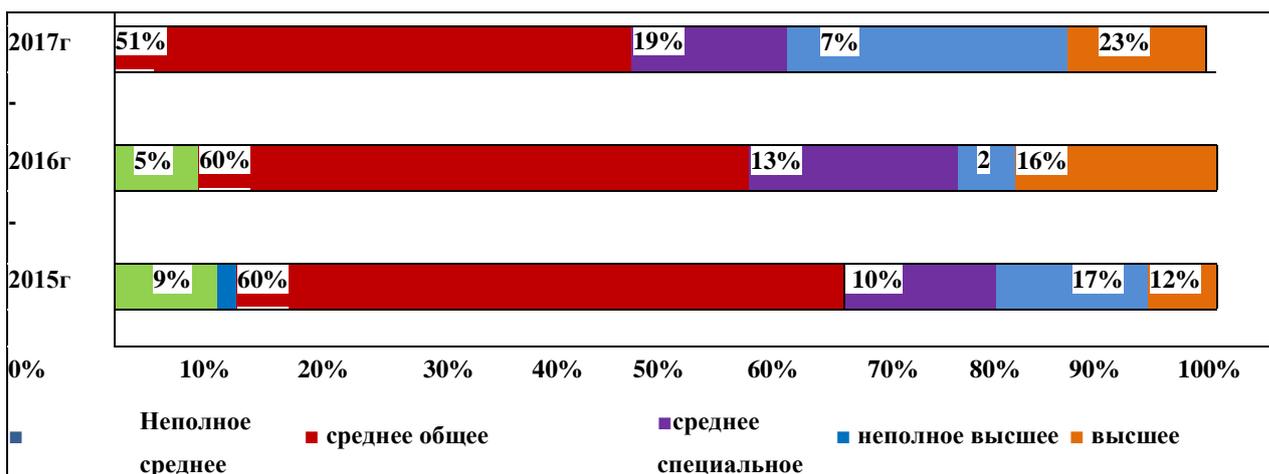


Рис. 2.3. Состав персонала ООО «ПЛАНЕТА» по образованию

Как положительную тенденцию следует рассматривать рост доли работников с высшим образованием с 6% в 2015 году до 23% в 2017 году и снижение доли работников, имеющих неполное среднее образование.

Состав персонала по стажу рассмотрим на рисунке 2.4.

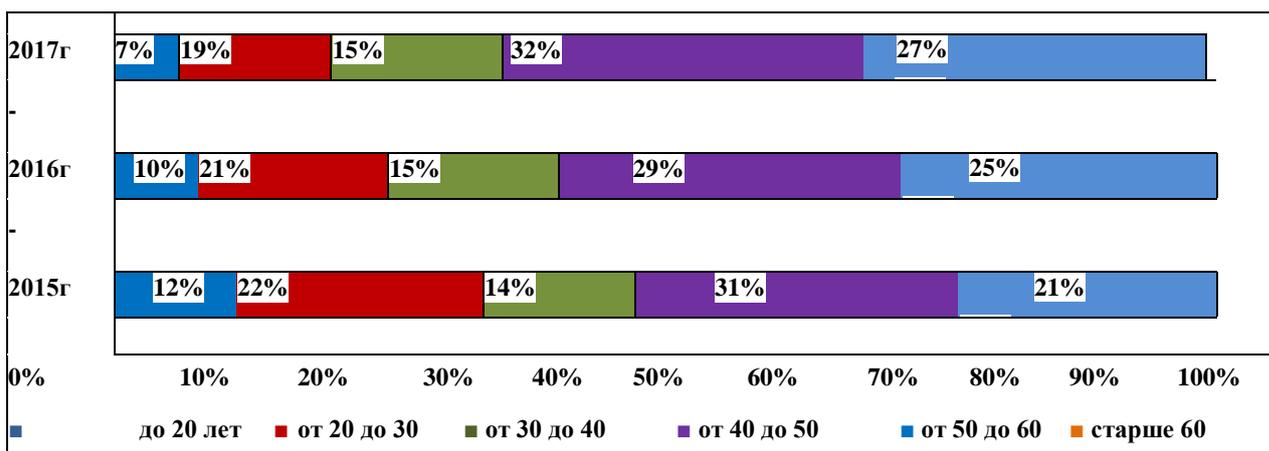


Рис. 2.4. Состав персонала ООО «ПЛАНЕТА» по стажу

Значительных изменений в структуре персонала компании по трудовому стажу в 2015-2017гг. не произошло. На несколько процентов увеличилось количество работников, имеющих трудовой стаж от 10 лет и выше и, наоборот, немного снизилось количество работников с трудовым стажем до 5 лет.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Данные о движении рабочей силы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Данные о движении рабочей силы ООО «ПЛАНЕТА» в 2015-2017гг.

| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 38 | 40 | 39 |
| Количество работников, проработавших весь год, чел. | 42 | 43 | 41 |
| Принято на работу | 4 | 3 | 5 |
| Выбыло, в том числе: | 3 | 5 | 4 |
| по собственному желанию | 3 | 5 | 4 |
| в связи с сокращением кадров | 0 | 0 | 0 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 10,5 | 7,5 | 12,8 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 7,9 | 12,5 | 10,3 |
| Коэффициент текучести кадров | 7,9 | 12,5 | 10,3 |

Как видно из таблицы 2.1, анализ коэффициентов, которые характеризуют движение рабочей силы, говорит о достаточно высокой текучести кадров, что указывает на не стабильность работы компании и его кадрового состава.

Несмотря на то, что рассчитанные выше коэффициенты по приему, выбытию и текучести кадров достаточно высоки, имеется тенденция к их снижению в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

В связи с тем, что в ООО «ПЛАНЕТА» высокий уровень текучести кадров, был проведен опрос работников относительно причин увольнения, результаты которого представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ причин увольнения персонала ООО «ПЛАНЕТА»

| Причины увольнения | 2015г. | 2016г. | 2017г. |
|---|--------|--------|--------|
| Отсутствие возможности повлиять на размер ЗП | 3 | 2 | 2 |
| Одинаковая оплата труда при разном количестве вложенных усилий (зароботная плата не зависит от индивидуальной деятельности) | - | 1 | 1 |
| Недостаточное вознаграждение за качество работы | - | - | 1 |
| Очень сложно найти того, кто согласится подменить в случае необходимости | - | 1 | - |
| Семейные обстоятельства | - | 1 | - |

Анализ причины увольнений в ООО «ПЛАНЕТА» показал, что большинство уволенных сотрудников недовольны действующей системой оплаты труда, один человек недоволен графиком работы и еще один работник назвал другую причину увольнения, т.е. по семейным обстоятельствам.

Первые три причины увольнения работников можно устранить, разработав эффективную систему оплаты труда, вторую причину можно

устранить пересмотров принцип построения рабочего графика.

Третья причина увольнения имеет личный характер и не зависит от ООО «ПЛАНЕТА». При разработке системы оплаты труда сотрудников, в результате которых не будет возникать первых четырех причин увольнения, компания найдет эффективный подход к управлению персоналом, а оставшаяся личностная причина текучести кадров будет находиться в допустимых пределах - 8%.

Для учета рабочего времени используется табель учета рабочего времени, который представляет собой документ, содержащий информацию о фактически отработанном времени и количестве неявок за месяц по каждому работнику исследуемой компании. На его основании производится расчет и начисление заработной платы. Затраты рабочего времени каждого работника ООО «ПЛАНЕТА» учитываются в таблице методом сплошной регистрации явок и неявок на работу.

Рассмотрим баланс рабочего времени работников ООО «ПЛАНЕТА» в 2015-2017гг. (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Баланс рабочего времени одного работника ООО «ПЛАНЕТА» в 2015-2017гг.

| Показатели | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Отклонение, (+,-) | |
|---|--------|--------|--------|-------------------|---------------|
| | | | | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 |
| Календарное время, дней | 365 | 366 | 365 | 1 | -1 |
| Выходные и праздничные дни | 118 | 119 | 118 | 1 | -1 |
| Номинальный фонд рабочего времени | 247 | 247 | 247 | 0 | 0 |
| Неявки одного работника по причинам, дн.: | 29,1 | 28,4 | 30,3 | -1 | 1,9 |
| - ежегодные отпуска | 27 | 26 | 28 | -1 | 2 |
| - неявки по разрешению администрации | 2,1 | 2,4 | 2,3 | 0 | -0,1 |

Из данных таблицы 2.3 видно, что в анализируемом периоде

количество неявок на работу увеличилось на 1,9 дня. Данное увеличение произошло за счет увеличения использования ежегодных отпусков. К негативной тенденции можно отнести уменьшение явочного фонда рабочего времени с 217,9 дн. в 2015 году до 216,7 дн. в 2017 году.

В компании применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда.

Повременно – премиальная система оплаты труда предусматривает ежемесячную выплату установленного должностного оклада с применением премирования по итогам работы за отчетный период (месяц, квартал).

Основной оклад - гарантирован однозначно. Он платится как потенциал работника, ответственность за использование которого в интересах ООО «ПЛАНЕТА» большей частью лежит не на работниках, а на руководителе компании.

Повременно-премиальная система оплаты труда строится на основе схем должностных окладов по категориям персонала: руководителям, специалистам, служащим. Дифференциация тарифных ставок (должностных окладов) по категориям персонала производится в зависимости от степени сложности выполняемых должностных обязанностей, от уровня квалификации, условий труда.

Оплата труда рабочих осуществляется по сдельно-премиальной системе. При сдельно-премиальной системе оплаты труду заработная плата рабочим зависит от количества выполненных с учетом их качества, сложности и условий труда, а премия начисляется за конкретные показатели их производственной деятельности [26, С.343].

Структура расходов средств на оплату труда в компании представлена в таблице 2.4.

Структура расходов средств на оплату труда в ООО «ПЛАНЕТА»

| Основная заработная плата | Дополнительная заработная плата | Социальные выплаты |
|--|---|--|
| Тарифные ставки (оклады), оплата по сдельным расценкам, компенсационные доплаты и надбавки | Стимулирующие доплаты и надбавки, премии и вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты труда | Социальное страхование, транспортные компенсации, оплата жилья и топлива, оплата питания и др. |

Планированием и формированием фонда оплаты труда в ООО «ПЛАНЕТА» занимается главный бухгалтер.

Основанием для начисления заработной платы работникам ООО «ПЛАНЕТА» являются следующие документы:

- табель учета рабочего времени за отчетный период (месяц), утвержденный директором общества;
- штатное расписание;
- действующее законодательство РФ;
- соответствующие документы и приказы о выплате премиальных вознаграждений, доплат, надбавок и других выплат [1].

Заработная плата работникам ООО «ПЛАНЕТА» начисляется и выплачивается за фактически отработанное ими время с периодичностью полмесяца, не позднее 5-го и 20-го числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходными или нерабочим праздничным днем, выплата заработной платы производится накануне этого дня.

Сроки выплаты нерегулярных денежных вознаграждений, компенсаций и иных выплат работникам устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с действующим законодательством.

Таким образом, заработная плата начисляется и выплачивается в ООО «ПЛАНЕТА» в соответствии с действующим законодательством РФ.

Для непосредственной оценки эффективности использования персонала ООО «ПЛАНЕТА» применим показатель «выработка». Расчеты показателей обобщим в таблицу 2.5.

Анализ уровня выработки одного рабочего ООО «ПЛАНЕТА»

| Показатель | 2015г | 2016г | 2017г | Отклонения, 2017г к 2015г | |
|---|-------|-------|--------|------------------------------|--------|
| | | | | (+,-) | % |
| Выручка от продаж, тыс.руб. | 33309 | 34877 | 37792 | 4483 | 113,46 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 38 | 40 | 39 | 1 | 102,63 |
| Среднее число дней работы одного работника, дн. | 198,5 | 197,4 | 199,5 | 1 | 100,50 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 7,973 | 7,972 | 7,974 | 0,001 | 100,01 |
| Человеко-дни отработанные | 7543 | 7896 | 7780,5 | 237,5 | 103,15 |
| Человеко-часы отработанные | 60140 | 62947 | 62042 | 1901 | 103,16 |
| Средняя годовая выработка одного рабочего, тыс. руб./чел. | 876,6 | 871,9 | 969,0 | 92,5 | 110,55 |
| Средняя дневная выработка одного рабочего, тыс. руб./чел. | 4,42 | 4,42 | 4,86 | 0,44 | 110,00 |
| Средняя часовая выработка одного рабочего, тыс. руб./чел. | 0,55 | 0,55 | 0,61 | 0,06 | 109,98 |

Как видно из данных таблицы 2.5, в 2017 году по сравнению с предыдущими годами наблюдается повышение уровня выработки, как среднегодовой, так и среднедневной и среднечасовой.

Среднегодовая выработка на одного работника в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 92,5 тыс.руб./чел. или на 10,55%, среднедневная - на 0,44 тыс.руб./чел. и среднечасовая на 0,06 тыс.руб./чел. Данная тенденция свидетельствует о повышении эффективности использования персонала в отчетном году по сравнению с предыдущим годом.

Далее рассчитаем относительную экономию численности, и рост производительности труда за счет рационального использования рабочего времени по формулам 2.1 и 2.2.

$$Эк = (T_б - T_ф) / K_ф, (2.1)$$

где Эк - экономия численности, чел;

T_b , T_f - базовый и фактический фонд рабочего времени одного рабочего, час;

K_f - фактическая численность, чел.

Рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$ЛВ = (T_b - T_f) / T_f * 100, (2.2)$$

где ЛВ - рост производительности труда, %.

По рассматриваемой компании фонд рабочего времени в часах на одного рабочего составил в предыдущем году 1573,6 час, в отчетном году 1590,8 час.

Относительная экономия численности составит 0,4 чел.

Рост производительности труда за счет рационального использования рабочего времени составит:

Относительная экономия численности составила 0,4 чел. за счет рационального использования рабочего времени, а производительность труда увеличилась на 1,09%.

Для анализа эффективности использования трудового потенциала проведем анализ затрат на оплату труда (таблица 2.6).

Таблица 2.6

**Анализ использования фонда заработной платы работников ООО
«ПЛАНЕТА» за 2015-2017 гг.**

| Показатель | 2015г | 2016г | 2017г | Отклонения, 2017г к2015г | |
|--|---------|-------|---------|-----------------------------|--------|
| | | | | (+,-) | % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 33309 | 34877 | 37792 | 4483 | 113,46 |
| Численность работников, чел. | 38 | 40 | 39 | 1 | 102,63 |
| Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 10305,6 | 10992 | 10857,6 | 552,0 | 105,36 |
| Уровень расходов на оплату труда, % | 30,9 | 31,5 | 28,7 | -2,2 | 92,86 |
| Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. | 271,2 | 274,8 | 278,4 | 7,2 | 102,65 |

Из данных таблицы 2.6 видно, что затраты на оплату труда в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличились на 552,0 тыс.руб. или на 5,36%. Среднегодовая заработная плата также имеет тенденцию к увеличению, так увеличение составило 7,2 тыс.руб. или 2,65%.

Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Данные о сравнительном анализе темпов роста заработной платы и среднегодовой выработки ООО «ПЛАНЕТА» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы за 2015-2017 гг.

| Показатели | 2015г | 2016г | 2017г | Отклонения, 2017г к 2015г | |
|---|-------|-------|-------|---------------------------|--------|
| | | | | (+,-) | % |
| Производительность труда, тыс.руб./чел | 876,6 | 871,9 | 969,0 | 92,5 | 110,55 |
| Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб. | 271,2 | 274,8 | 278,4 | 7,2 | 102,65 |

Как видно из данных таблицы 2.7, темпы роста производительности опережают темпы роста заработной платы. Определим коэффициент опережения роста производительности по сравнению с ростом средней заработной платы:

$$K_{оп} = 110,55 / 102,65 = 1,07.$$

Можно сказать, что коэффициент опережения отражает хорошее соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы работников ООО «ПЛАНЕТА».

В целом можно сказать, что в ООО «ПЛАНЕТА» эффективно используется персонал. Но следует отметить, что коэффициент текучести кадров хотя и имеет высокий уровень, но снижается в отчетном году по сравнению с прошлым годом. Большое количество персонала уволились по

собственному желанию, что свидетельствует о недовольстве работников условиями труда и уровнем заработной платы.

2.3. Оценка эффективности использования трудового потенциала в ООО «ПЛАНЕТА»

Анализ эффективности использования трудового потенциала в ООО «ПЛАНЕТА» начнем с оценки степени удовлетворенности условиями труда и заработной платой работников с помощью анкетирования респондентов, выбранных случайным образом из работников, число которых равно 20 (выборка на уровне 50% от 40 чел. списочной численности). Результаты опроса по ряду пунктов анкеты представлены в таблице 2.7 для наглядного подтверждения последующего анализа.

Исходя из мнений респондентов, оплата труда является наиболее ценным в работе персонала для почти половины респондентов, а также основным аспектом (это выделило 70% респондентов) в трудовом процессе, который необходимо изменять в лучшую сторону. 55% опрошенных считают несправедливым текущий уровень оплаты труда, а 10% считают, что заслуживает ее существенного повышения. 35% респондентов констатируют важность гарантированности заработка как фактора стабильности. При этом оплата труда понимается работниками еще и как форма оплаты их специфических знаний и навыков, поэтому ее повышение воспринимается большинством как справедливое вознаграждение работников за высококвалифицированный труд, который обладает высокой общественной значимостью.

Необходимо отметить, что заработная плата персонала ООО «ПЛАНЕТА» увеличивается при получении новой квалификационной степени. Таким образом, персонал вознаграждается за приобретение дополнительной квалификации, тем самым в компании стимулируются

инвестиции в человеческий капитал, и поощряется готовность работника к развитию и обучению.

Трудовые отношения в ООО «ПЛАНЕТА» со своими работниками регулируется Трудовым кодексом РФ. Наем и освобождение работников, оплата их труда и другие аспекты трудовых отношений входят в компетенцию директора.

Компания строго соблюдает Трудовой кодекс РФ, другие государственные нормативные акты, касающиеся трудовых отношений, а также коллективный договор. Руководство ООО «ПЛАНЕТА» стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест сотрудников.

В анализируемом периоде наблюдается повышение уровня выработки, как среднегодовой, так и среднедневной и среднечасовой.

Расчет относительной экономии численности, и рост производительности труда за счет рационального использования рабочего времени выявил, что у компании есть резервы для снижения численности персонала и роста производительности труда.

Было отмечено, что значение коэффициента опережения отражает хорошее соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы работников ООО «ПЛАНЕТА».

Для того чтобы снизить текучесть кадров и удержать работников, имеющих знание и опыт работы, можно предложить совершенствовать систему оплаты труда на основе системы сбалансированных показателей (KPI), которая подходит для оценки, работы как всей компании, так и каждого отдельного работника, помогает сделать систему финансовой мотивации работника максимально прозрачной и эффективной.

С помощью KPI формируются плановые ориентиры для персонала, отделов, компании в целом, и самое главное - становится ясно, на какие именно показатели нужно направить усилия, чтобы эти планы достичь.

ГЛАВА 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ПЛАНЕТА»

3.1 Разработка мероприятий в направлении повышения эффективности использования трудового потенциала

На основании проведенного исследования эффективности использования трудового потенциала в ООО «ПЛАНЕТА» были выявлены недостатки:

1. Системы материальной и нематериальной мотивации.
2. Высокий уровень текучести кадров.
3. Неудовлетворенность работниками компании оплатой труда.

Для повышения эффективности использования трудового потенциала работников ООО «ПЛАНЕТА» предлагается совершенствовать премирование на основе системы сбалансированных показателей (KPI) и нематериальную мотивацию [37].

Назначение любой системы мотивации и стимулирования труда на результат состоит в следующем:

- побудить сотрудников работать на результат;
- реализовать стратегию роста компании;
- дать возможность более эффективным сотрудникам зарабатывать больше;
- повысить эффективность компании за счет эффективности работы сотрудников;
- создать прозрачную объективную систему оценки каждого сотрудника.

Грамотно выстроенная система мотивации должна быть построена на основе следующих принципов:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.

- предсказуемость/управляемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.

- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (в текущем периоде).

- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.

- справедливость и прозрачность: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Одним из эффективнейших методов стимулирования персонала является система премирования, основанная на применении КР1 - ключевых показателей эффективности. Это система премирования, которая может применяться в любой компании, при условии ее грамотной разработки, и максимально обеспечивает соблюдение всех вышеперечисленных принципов построения мотивационной системы [11, С.145].

Оплата труда с применением КР1 состоит из трех основных частей: постоянной части, переменной части и премий.

К постоянной части относится оклад - это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается работнику за должностное соответствие и выполнение им своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно штатному расписанию.

Переменная часть - это часть денежного вознаграждения, выполняющая роль четкой привязки стимулирования работников к результатам их деятельности через ключевые показатели эффективности.

При этом под результатом понимается достижение, как количественных, так и качественных показателей по КР1.

На рисунке 3.1 приведем формулу расчета совокупного дохода

персонала (СД) персонала на основе КР1.

$$\text{СД} = \text{Оклад (постоянная часть)} + (\% \text{ от оклада})(\text{вес} \times \text{К.РГ К1} + \text{вес КР1} \times \text{ДК2} + \text{вес КР3} \times \text{К3})$$

7

| | | | |
|-------------------|---------------|-----------------|-------------------------|
| Оклад | Размер премии | Вес КР1 | К1, К2, К3 |
| Согласно штатному | Переменная | Устанавливается | Поправочный коэффициент |



Рис. 3.1. Формула расчета совокупного дохода персонала (СД) персонала на основе КР1.

Пример определения % соотношения переменной (по результатам КР1) и постоянной частей в зависимости от типа бизнес-процесса за отчетный период рассмотрим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Соотношение переменной (по результатам КР1) и постоянной частей в зависимости от типа бизнес-процесса

| Бизнес-процесс | Оклад, % | Переменная часть (по результатам КР1), % |
|--------------------------------|----------|--|
| Основные бизнес-процессы | 30 | 70 |
| Поддерживающие бизнес-процессы | 50 | 50 |
| Управленческие бизнес-процессы | 70 | 30 |
| Топ-менеджмент | 70-90 | 30-10 |

Итак, основным инструментом стимулирования деятельности персонала является его доход, который состоит из трех составляющих. Такая система начислений настолько наглядна, что работник сам может рассчитать свои будущие финансовые вознаграждения, что позволит ему в достижении наилучшего результата по КР1 (ключевым показателям эффективности).

С целью повышения эффективности использования трудового потенциала в ООО «ПЛАНЕТА» и для увеличения общей удовлетворенности трудом работников компании необходимо решить ряд конкретных задач:

1. Зафиксировать индивидуальную результативность работников.

2. Осуществить обратную связь «руководитель - работник» по достигнутым за месяц показателям (работники должны знать фактические результаты своей работы и работы компании);

3. Повысить интерес к работе, значимость трудовых функций.

4. Обеспечить взаимосвязь системы мотивации с корпоративной культурой компании, создать благоприятную обстановку (доброжелательный социально-психологический климат).

5. Обеспечить справедливость оплаты работников компании.

Для внедрения премирования на основе КР1 необходимо реализовать новый подход к системе мотивации, который рекомендуется базировать на следующих принципах:

- размер вознаграждения должен быть чувствителен к трудовым усилиям работников, высокая результативность должна вознаграждаться более высоким уровнем оплаты и зависеть в большой степени от самих работников;

- должна существовать определенная гарантия стабильности и защиты от простоев не по вине работников - разделение риска снижения количества заказов между предприятием и работниками;

- дифференциация оплаты в зависимости от квалификации и трудового усердия работников;

- условия получения платы за результативность - качество, сроки, экономия затрат, т.е. учет эффективности труда;

- разделение ответственности за конечный результат между компанией и работниками, разработать для измерения успешности компании в поощрение элементов хозяйственной самостоятельности.

Премирование работников ООО «ПЛАНЕТА» предлагается с помощью системы КР1, которые следует целом, далее - для его подразделений. Выделяются следующие виды ключевых показателей:

- показатели результата;

- показатели затрат;
- показатели функционирования;
- показатели производительности;
- показатели эффективности.

Многие показатели устанавливаются для определенных функций. А применяемые КР1 требуют периодического пересмотра в связи с возможной потерей эффективности и силы воздействия на мотивацию работников. Необходимо следить, чтобы КР1 отвечали целям компании на каждом этапе ее развития. Для исключения возможных противоречий должны разрабатываться единые для всей организации КР1.

Требования, применяемые к КР1, соответствуют принципу 8МАКТ:

8 - конкретность. Устанавливаемые работникам КР1 должны быть специфичными для организации. Специфичность целей специфичными для организации. Специфичность целей определяется стратегией предприятия и существующими в нем проблемами.

М - качественное и количественное измерение показателей. Измеримость КР1 определяется наличием критериев измерения, конкретных формул расчетов.

А - достижимость, реалистичность. Недостижимые цели приводят к снижению мотивации исполнителей.

К - значимость (релевантность, важность). Нерелевантность целей возникает в том случае, когда работник не может повлиять на их выполнение.

Т - временные рамки и возможность подведения итогов. Основывается на установлении четких сроков выполнения производственных заданий.

При разработке премирования, основанной на КР1, важно, чтобы при их разработке были задействованы сотрудники всех функциональных направлений. Основой системы премирования персонала на базе ключевых показателей является разработка листов заданий для работников компании.

На практике внедрение ключевых показателей эффективности деятельности компании будет заключаться в разработке листов задач для каждого сотрудника структурного подразделения.

При разработке премирования, основанной на КР1, важно, чтобы при их разработке были задействованы сотрудники всех функциональных направлений. Основой системы премирования персонала на базе ключевых показателей является разработка листов заданий для работников компании.

На практике внедрение ключевых показателей эффективности деятельности компании будет заключаться в разработке листов задач для каждого сотрудника структурного подразделения.

Итак, на первом этапе определяются стратегические цели. ООО «ПЛАНЕТА» ставит перед собой цели как на ближайшие 3-5 лет, так и на следующий год, в нашем случае определим ориентиры развития на планируемый год.

На этом этапе производится собственно разработка стратегии развития компании, и начинается она с определения ценностей компании, ее миссии и стратегических целей, к которым она стремится в своей деятельности.

Миссия определяет главную стратегическую цель и предназначение компании на рынке. Другие стратегические цели дают конкретные ориентиры развития компании.

Выберем необходимый и достаточный перечень ключевых показателей эффективности, которые в полной мере давали бы нам информацию для анализа хода реализации разработанной стратегии.

На основании анализа деятельности ООО «ПЛАНЕТА» можно определить следующие цели компании в планируемом году:

- Увеличить размер сегмента рынка до 15%.
- Повысить его прибыльность, подняв уровень рентабельности на 10%.
- Увеличить объем продаж на 10%, что должно привести к росту прибыли от продаж.
- Создать эффективную систему стимулирования персонала,

обеспечивающую рост уровня заработной платы пропорционально росту производительности труда.

Следующий этап - разработка контрольных значений КР1, которые требуется достичь, реализуя намеченные цели. Для этого в таблице 3.2 и определяются контрольные значения ключевых показателей.

Таблица 3.2

Ключевые показатели эффективности ООО «ПЛАНЕТА»

| Показатели | Факт | Прогноз | Изменения, % |
|------------------------------------|-------|---------|--------------|
| Размер сегмента рынка,% | 10% | 15% | 5% |
| Выручка, тыс.руб. | 37792 | 41571 | 3779 |
| Себестоимость, тыс.руб. | 28915 | 30650 | 1735 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 6895 | 8820 | 1925 |
| Производительность труда, тыс.руб. | 969,0 | 1065,9 | 96,9 |
| Рентабельность продаж, % | 18,24 | 21,22 | 2,97 |

На этом же этапе производится разработка контрольных значений поставленных целей и реализации разработанной стратегии развития компании. Эти работы переносятся в структурные подразделения, которые в соответствии со своей квалификацией отражают производство, финансы, персонал и др.

Результатом данного этапа является детальная разработка планов-графиков работ с полными цифровыми значениями ключевых показателей эффективности для отслеживания хода реализации стратегии.

Следующий этап состоит из процесса реализации планов. Реализация стратегии идет в строгом соответствии с намеченными планами, конечно, при условии равноценного финансирования отдельных функциональных направлений. При этом очень важно не выделять какие-либо отдельные блоки, считая их приоритетными и выделяя на них деньги в ущерб другим блокам. Именно в этом и состоит сбалансированная система, и сбалансированность определяет успех реализации всей стратегии. Намеченные основные показатели четко указывают на сбалансированность

системы такого управления. И финансировать эти перспективы нужно также сбалансированно.

Таким образом, для ООО «ПЛАНЕТА» с учетом поставленных выше целей перечень ключевых показателей эффективности по основным направлениям деятельности компании представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Ключевые показатели эффективности ООО «ПЛАНЕТА»

| Перспектива | Стратегическая цель | Показатели |
|--------------|---------------------------------------|---|
| Производство | Рост объемов выполненных работ | Объем выполненных работ |
| | Повышение качества выполненных работ | Расширение ассортимента Качество выполненных работ |
| Финансы | Рост доходов от продаж | Выручка |
| | Рост чистой прибыли | Чистая прибыль |
| | Рост рентабельности | Рентабельность |
| Персонал | Повышение уровня стимулирования труда | Уровень стимулирования труда |
| | Повышение производительности труда | Производительность труда |
| | Повышение заработной платы | Заработная плата |

Приведенные в таблице 3.3 показатели необходимо структурировать на уровень функциональных подразделений и работников, определив KPI для основных менеджеров, отвечающих за отдельные базовые направления, представленные в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Ключевые показатели эффективности для основных менеджеров

| Направления деятельности | KPI |
|--------------------------|--|
| Производство | Объем выполненных работ Экономия бюджета затрат на производство |
| Финансы | Выручка Экономия издержек компании Недопущение превышения компанией общего объема расходов над утвержденным в финансовом плане |
| Персонал | Уровень стимулирования персонала Текучесть кадров Производительность труда |

Результатом данного этапа является полный набор ключевых показателей эффективности КР1 для всех уровней управления, необходимый и достаточный для полноценного охвата всех важных областей, от которых зависит эффективная реализация стратегии.

Далее необходимо разработать КР1 для структурных подразделений и конкретных работников. Пример разработки КР1 для мастера производственного участка представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5

КР1 для мастера производственного участка

| Показатель | Вес показателя |
|--|----------------|
| 1. Выполнение плана объема работ | 0,4 |
| 2. Организация работ подчиненных работников | 0,3 |
| 3. Контроль соблюдения санитарных норм и техники безопасности на объекте | 0,15 |
| 4. Исполнительская дисциплина | 0,15 |
| Итого | 1 |

Планы уточняются ежемесячно, показатели могут корректироваться. Работники заранее должны знакомятся с задачами, которые им предстоит выполнить в следующем периоде, так что каждый понимает, сколько, за что и когда он получит сверх оклада. Задачи необходимо устанавливать не более пяти-шести задач на месяц. Выполнение показателей оценивают и подписывают два человека: непосредственный руководитель и директор компании. Это должно осуществляться по факту выполнения задачи. Если процесс производства длительный, то оцениваются ключевые точки, пройденные за отчетный период. При этом если установленные значения КР1 не достигнуты, то учитывается процент выполнения плановых значений КР1. К примеру, выполнение плана объема работ выполнен лишь на 95 %, премия умножается на 95 %, а значимость КР1 учитывается через его удельный вес.

Для внедрения системы премирования на основе ключевых показателей эффективности ООО «ПЛАНЕТА» необходимо провести следующие организационные мероприятия (таблица 3.6).

Комплекс мероприятий по внедрению премирования на основе КР1

| Мероприятие | Ответственные | Решаемые задачи |
|--|--|---|
| Определение функций менеджеров каждого уровня для выполнения работы | Директор Главные специалисты | Четко определить критерии оценки результатов труда работников, сформулировать обязанности, обозначить зону ответственности и пределы полномочий |
| Обсуждение в коллективе | Директор | Ознакомление работников компании |
| Рабочая комиссия с представителями подразделений и профсоюзной организации | Представители коллектива и профсоюзной организации | Корректировка проекта изменений премирования с учетом замечаний |
| Собрание коллектива для внесения в коллективный договор | Главный бухгалтер, юрисконсульт | Внесение в коллективный договор об изменении премирования |
| Внедрение премирования на основе ключевых показателей эффективности | Главный бухгалтер, юрисконсульт | Создание нормативной базы для внедрения нового премирования |
| Своевременное информирование работников об изменении премирования | Юрисконсульт, начальники подразделений | Ознакомление работников компании под роспись |

Организационные мероприятия по внедрению премирования на основе КР1 заключаются в определении функций менеджеров каждого уровня для выполнения работы, обязательного ознакомления работников и разъяснения им о сущности премирования на основе КР1, создание нормативной базы для внедрения премирования.

В направлении нематериального стимулирования предлагается организовать мотивационную политику следующим образом:

1. Ввести в планерки план, исключая обыденность и формализм. Планерки также являются способом поддержания мотивации персонала при условии, что на них обсуждаются злободневные вопросы, замечания и жалобы клиентов, и, чтобы персонал должен быть вовлечен в решение проблем компании. Необходимо оценивать деятельность подчиненных - похвала директора или признание коллег - это лучшая нематериальная награда и

средство мотивации персонала. Следует, и сообщать о благодарностях клиентов. Конструктивная критика и индивидуальная похвала будут стимулировать, и повышать мотивацию персонала в компании.

2. Хорошим средством нематериального стимулирования является контроль повышения эффективности работы компании путем составления наглядных графиков, диаграммы могут публиковаться во внутренних газетах или вывешиваться на видном месте.

3. Каждый сотрудник компании должен быть мотивирован на развитие.

Это отличный способ избежать кризисных этапов в работе персонала или сделать их менее заметными. Возможность обучения, повышения квалификации в компании способствуют временной смене деятельности и стимулирования персонала.

4. Участие в культурной деятельности компании, т.е. персонал должен видеть, что руководитель заинтересован в жизни компании. Организационная культура как главный компонент мотивации персонала.

1. Конкурс «Лучший специалист» может проводиться ежемесячно или ежеквартально. Победителям конкурса вручаются благодарственные письма, значки, медали, по результатам работы за квартал могут быть вручены памятные подарки. Также лучших сотрудников компании отмечают благодарственными письмами.

2. Нематериальные методы мотивации персонала предполагают возможность высказать свои пожелания и предложения. Этот инструмент может применяться анонимным или открытым путем, когда сотрудникам предлагается вносить свои предложения на специальной доске или выносить на обсуждение на планерках.

Таким образом, внедрение системы KPI позволит повысить удовлетворенность работников своей работой и уменьшить число конфликтных ситуаций в компании за счет начисления стимулирующих выплат за результаты их трудовой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования теоретических вопросов эффективности использования трудового потенциала можно сделать следующие выводы.

Трудовой потенциал является мерой способностей и возможностей, которые имеются у работника. То есть потенциал является тем, чем работник располагает и может реально применить на благо компании, в какой мере ему созданы для этого организационные и мотивационные условия. Подходы к этому могут быть разными: с позиции работодателя и уровнем подготовленности работника, который нужен ему для выполнения поручаемой работы. Потенциальные возможности работников имеют две составляющие: востребованная часть и не востребованная часть.

Трудовой потенциал персонала нельзя расценивать как постоянную величину, он может, в зависимости от различных факторов, изменяться как большую, так и в меньшую сторону. По мере усвоения новых навыков и знаний в процессе трудовой деятельности накапливаются и созидательные способности работника.

Эффективная реализация трудового потенциала персонала также во многом зависит от тех способов и методов воздействия на работников, которые применяет руководитель.

Основными показателями эффективности предприятия являются финансовые результаты, производительность и уровень рентабельности персонала, к которым приводит его использование в хозяйственной деятельности предприятия. В условиях функционирования предприятия выгода от использования трудовых ресурсов чаще принимает форму роста стоимости, прибыли (вследствие роста доходов или снижения издержек), повышения конкурентоспособности, стабильности состава персонала.

В целях эффективности использования трудового потенциала в

организации необходимо изучить резервы роста производительности труда организации, т.е. неиспользованные возможности экономии затрат труда.

Оценка эффективности использования трудового потенциала была проведена на примере конкретной компании - ООО «ПЛАНЕТА». И на основании проведенного анализа и оценки использования трудового потенциала ООО «ПЛАНЕТА» были сделаны следующие выводы.

Компания «ПЛАНЕТА» - ПЛАНЕТА фирма, осуществляющая полный комплекс работ по установке различных натяжных потолков. Также компания поставляет на красноярский рынок материалы от ведущих мировых и российских производителей.

На сегодняшний день «ПЛАНЕТА» является динамично развивающейся компанией и внедряющей в работу новейшие технологии и современные материалы.

Кадровая политика ООО «ПЛАНЕТА» сводится, в конечном счете, к выработке определенного набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации: решений по найму, расстановке, продвижению, обучению, стимулированию и оплате, увольнению кадров. В основе этих решений лежат разнообразные методы оценки персонала и кадрового состояния организации в целом.

Трудовые отношения в ООО «ПЛАНЕТА» со своими работниками регулируется Трудовым кодексом РФ. Найм и освобождение работников, оплата их труда и другие аспекты трудовых отношений входят в компетенцию директора.

Компания строго соблюдает Трудовой кодекс РФ, другие государственные нормативные акты, касающиеся трудовых отношений, а также коллективный договор. Руководство ООО «ПЛАНЕТА» стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест

сотрудников. Заработная плата начисляется и выплачивается в ООО «ПЛАНЕТА» в соответствии с действующим законодательством РФ.

ООО «ПЛАНЕТА» имеет высококвалифицированных специалистов; необходимое оборудование; высокое качество обслуживания, все это способствует удовлетворению самых взыскательных требований потенциальных клиентов.

Были выявлены и отрицательные стороны в деятельности ООО «ПЛАНЕТА», такие как: высокий коэффициент текучести кадров, недостаточно четкая система премирования работников (оплата труда работников не зависит от личного вклада каждого работника), а эффективность используемых методов мотивации и стимулирования на предприятии недостаточна и требует изменений.

Для того чтобы снизить текучесть кадров и удержать работников, имеющих знание и опыт работы, можно предложить совершенствовать систему оплаты труда на основе системы сбалансированных показателей (KPI), которая подходит для оценки, работы как всей компании, так и каждого отдельного работника, помогает сделать систему финансовой мотивации работника максимально прозрачной и эффективной. Система показателей строится с учетом специфики ООО «ПЛАНЕТА».

С помощью KPI формируются плановые ориентиры для персонала, подразделений, компании в целом, и самое главное - становится ясно, на какие именно показатели нужно направить усилия, чтобы эти планы достичь.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала целесообразны, о чем свидетельствуют рассчитанные показатели экономической эффективности и эффекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (ред. от 21.07.14) // Справочная правовая система «Консультант плюс» [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: принят Государственной думой 21.12.2001 г. №197-ФЗ (ред. от 31.12.2017) Справочная правовая система «Консультант плюс» [Электронный ресурс] // Компания «КонсультантПлюс».
3. Акмаева, Р.И. Менеджмент: учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. - Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 442 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9631-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>
4. Акмаева, Р.И. Менеджмент: учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 442 с. : табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9631-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>
5. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник.- М.:Прспект, 2015. - 320 с.
6. Басырова Э.И. Методические аспекты оценки эффективности использования трудового потенциала // Экономический анализ теория и практика. - 2016г. - № 47. - С. 23-28.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 348 с.
8. Гранина, Е.А. Организация кадрового учета и расчета зарплаты /

Е.А. Гранина. - М.: Паблишинг, 2015. - 448 с.

9. Гребнев, Г.Д. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.Д. Гребнев ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2017. - 303 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7410-1810-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485441>

10. Гребнев, Г.Д. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.Д. Гребнев ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2017. - 303 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7410-1810-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485441>

11. Гретченко, А.И. Проектирование стратегий развития местного самоуправления / А.И. Гретченко, М.Н. Лукьянова. - М.: Русайнс, 2016. - 110 с.

12. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

13. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>

14. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник /

А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 389 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02048-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>

15. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. - М.: Вильямс, 2015. - 368 с.

16. Забелина, О.В. Экономика труда: учебник / О.В. Забелина, А.М. Асалиева. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 336 с.

17. Згонник, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Згонник. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 232 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01733-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454156>

18. Ким, С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02373-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453271>

19. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 247 с.: ил. - Библиогр.: с. 238 - ISBN 978-5-394-00588-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495781>

20. Костюченко, Т.Н. Экономика труда: учебное пособие / Т.Н. Костюченко, А.Р. Байчерова, Д.В. Сидорова. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 165 с. : ил.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485033>

21. Костюченко, Т.Н. Экономика труда: учебное пособие /

Т.Н. Костюченко, А.Р. Байчерова, Д.В. Сидорова. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 165 с. : ил.; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485033>

22. Кривошеева В.М., Зайцева И.В. Эффективное управление трудовым потенциалом предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 2-4. - С. 754-758.

23. Крылов Э., Власова В., Журавкова И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 272 с.

24. Курочкин, В.Н. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / В.Н. Курочкин. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 234 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-0443-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254126>

25. Леднева А.А. Методика оценки эффективности использования человеческих ресурсов [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-otsenki-effektivnosti-ispolzovaniya-chelovecheskih-resursov-na-predpriyatii>

26. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / под ред. В.Б. Мантусова; Дипломатическая академия Министерства иностранных дел Российской Федерации. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 447 с.: табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02601-5; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426625>

27. Митрофанова И.А., Тлисов А.Б. Экономика труда: теория и практика: пособие. - М.:Берлин: Директ-Медиа, 2015.-148 с.

28. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебник / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Е.П. Костенко и др.; под общ. ред. Е.В.

Михалкиной ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2017. - 337 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-2256-9; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493245>

29. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия : учебник / Л.В. Прыкина. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 253 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02187-9; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495823>

30. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник / Л.В. Прыкина. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 253 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02187-9; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495823>

31. Пустовой М.В. Совершенствование системы управления персоналом организации // Ученые заметки ТОГУ. - 2014. - № 4. - с. 1428.

32. Региональная экономика: учебник / Г.Б. Поляк, В.А. Тупчиенко, Н.А. Барменкова и др.; ред. Г.Б. Поляк. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 463 с. : схем., табл. - (Золотой фонд российских учебников). - ISBN 978-5-238-02348-9; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118977>

33. Региональная экономика: учебник / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк и др.; ред. Т.Г. Морозова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 526 с. - (Золотой фонд российских учебников). - ISBN 978-5-238-01300-8; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117139>

34. Романова Л.Е. Финансовый анализ использования трудового потенциала коммерческой организации [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/finansovyy->

[analiz-ispolzovaniya-trudovogo-potentsiala-kommercheskoy-organizatsii](#)

35. Савицкая Е.В. Анализ хозяйственной деятельности. - М.: ИНФРА- М, 2015. - 256 с.

36. Семенов, А.К. Организационное поведение: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 272 с.: табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02482-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421710>

37. Семенов, А.К. Организационное поведение: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 272 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 266 - 268 - ISBN 978-5-394-02482-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826>

38. Скляревская, В.А. Экономика труда: учебник / В.А. Скляревская. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 304 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 260 - 261 - ISBN 978-5-394-02340-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496161>

39. Темнышова Е.П. Международный менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 456 с.

40. Тощенко, Ж.Т. Социология труда: учебник / Ж.Т. Тощенко. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 424 с. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01435-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436864>

41. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01749-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>

42. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина,

Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01749-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>

43. Шапиро, С.А. Основы экономики и социологии труда: учебное пособие / С.А. Шапиро, П.И. Ананченкова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 271 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9324-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469688>

44. Шуванов, В.И. Социальная психология управления: учебник / В.И. Шуванов. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118145>

45. Экономика организаций: учебник / О.Н. Глотова, Ю.В. Рыбасова, О.А. Чередниченко и др. - Ставрополь: Агрус, 2015. - 392 с.: табл., схем. - Библиогр.: с. 379-380 - ISBN 978-5-9596-1190-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438689>

46. Экономика предприятия : учебник / В.Я. Горфинкель, О.В. Антонова, А.И. Базилевич и др. ; под ред. В.Я. Горфинкеля. - Москва : Юнити-Дана, 2013. - 664 с. - (Золотой фонд российских учебников). - ISBN 978-5-238-02371-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118958>

47. Экономический анализ: учебник / под ред. Л.Т. Гиляровской. - 2-е изд., доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 615 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00383-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446487>

Структура трудового потенциала персонала

| Фактор | Источник | Индивидуальные факторы | Организационные факторы |
|---------------------------|------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Психофизиологический | Состояние здоровья | Образ жизни, заболевания, химические зависимости, наличие вредных привычек | Организация труда: - интенсивность; - длительность; - сложность труда; - условия труда и отдыха |
| | Работоспособность | Уровень квалификации, индивидуально-психологические особенности, функциональное состояние | |
| | Выносливость | Физиологические особенности (утомляемость, физическое состояние), качество использования | |
| | Тип нервной системы | Выносливость нервной системы, подвижность процессов возбуждения/торможения | - |
| Социально-демографический | Возраст | Календарный возраст, биологический возраст | Кадровое планирование, внутрикорпоративное правовое поле организации |
| | Пол | Гендерная характеристика работника | |
| | Семейное положение | Полнота семьи, семейное положение, наличие детей | |
| | Материальное положение | Жилищные условия, наличие имущества, объем и форма накоплений | Материальная мотивация |
| Квалификационный | Образование | Наличие и уровень общего и специального образования | Оценка, обучение и развитие персонала, управление карьерой |
| | Профессионализм | Объем социальных знаний, учений и трудовых | |
| | Интеллект | Уровень интеллектуальных способностей | |
| | Способности | Способность к инновациям, творческие и организационные способности т.д. | |
| Личностный | Отношение к труду | Мотивированность, требовательность к себе, дисциплинированность, объем и качество работ | Мотивация, целеполагание |
| | Социализация | Способность к сотрудничеству, отношения к коллективу, авторитет среди работников | Корпоративная культура, обучение и развитие персонала, управление карьерой |
| | Особенности личности | Темперамент, характер, личностные характеристики, поведение работника | |
| | Ценностные ориентации | Личные ценности, нравственные характеристики, проявляющиеся в поведении | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Основные экономические показатели ООО «ПЛАНЕТА» за 2015-2017гг.

| Наименование показателя | 2015г | 2016г | 2017г | Изменения абс. (+,-) 2017г. к | | Изменения отн. (%) 2017г. к | |
|---|-------|-------|-------|-------------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| | | | | 2016г | 2015г | 2016г | 2015г |
| Выручка от реализации продукции, тыс.руб. | 33309 | 34877 | 37792 | 2915 | 4483 | 108,4 | 113,5 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб. | 27053 | 27854 | 28915 | 1061 | 1862 | 103,8 | 106,9 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 6256 | 7023 | 8877 | 1854 | 2621 | 126,4 | 141,9 |
| Коммерческие расходы, тыс.руб. | 1655 | 1655 | 1982 | 327 | 327 | 119,8 | 119,8 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 4601 | 5368 | 6895 | 1527 | 2294 | 128,4 | 149,9 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 1730 | 1898 | 1896 | -2 | 166 | 99,9 | 109,6 |
| Среднесписочная численность | 38 | 40 | 39 | -1 | 1 | 97,5 | 102,6 |
| Производительность труда, тыс.руб./чел. | 876,6 | 871,9 | 969,0 | 97,1 | 92,5 | 111,1 | 110,5 |
| Рентабельность реализации (продаж), % | 13,81 | 15,39 | 18,24 | 2,85 | 4,43 | - | - |
| Фондоотдача, руб./руб. | 26,86 | 30,59 | 30,48 | -0,12 | 3,62 | 99,6 | 113,5 |