

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Анализ производительности труда и выявление резервов ее повышения на производственном предприятии

УДК 331.101.6:005.52

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Бердибеков Элмурод Мамаюсубович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Недоспасова Ольга Павловна	Доктор экономических наук, профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	кандидат экономических наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Ольга Семеновна	кандидат экономических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук, профессор		

Томск – 2019

Планируемые результаты обучения по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.

P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в Узбекистана и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели узбекской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово- хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Барышева Г.А.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Бердибеков Элмурод Мамаюсубович

Тема работы:

Анализ производительности труда и выявление резервов ее повышения на производственном предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	2271/с от 25.03.2019

Срок сдачи студентом выполненной работы:	20.05.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Маркетинг», «Менеджмент», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент» 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение производительности труда на ООО «Glow Wonder». Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач: 1) Рассмотреть производительность труда как важный инструмент повышения эффективности производства. 2) Провести анализ производительности труда в ООО «Glow Wonder».

		3) Разработать мероприятия по повышению производительности труда в ООО «Glow Wonder». Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Glow Wonder». Предмет выпускной квалификационной работы - разработка организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на ООО «Glow Wonder».
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)		
Раздел		Консультант
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:		
1 Производительность труда как важный инструмент повышения эффективности производства 2 Анализ производительности труда в ООО «Glow Wonder» 3 Выявление и обоснование резервов роста производительности труда в ООО «Glow Wonder»		

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.02.2019 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Недоспасова Ольга Павловна	Доктор экономических наук, профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Бердибеков Элмурод Мамаюсубович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 71 с., 5 рис., 15 табл., 55 источников, 1 прил.

Ключевые слова: производительность, персонал, анализ, проблемы, тренды, ООО «Glow Wonder», труд, мероприятия и рекомендации.

Объектом исследования является: ООО «Glow Wonder».

Цель работы – разработка мероприятий, направленных на повышение производительности труда на ООО «Glow Wonder».

В процессе исследования проводились: рассмотрение определения производительности труда: уровни анализа, общее и частное; рассмотрение методов анализа производительности труда: выявление достоинств и недостатков; рассмотрение деятельности ООО «Glow Wonder», анализ основ показателей ООО «Glow Wonder» во взаимосвязи с производительностью труда; внесение предложений по росту эффективности деятельности предприятия.

В результате исследования: проведен анализ производительности труда и выявление резервов ее повышения на производственном предприятии, а также деятельность ООО «Glow Wonder».

Степень внедрения: внесены предложения по улучшению ООО «Glow Wonder».

Область применения: деятельность ООО «Glow Wonder».

Экономическая эффективность/значимость работ: внесенные предложения могут быть применены в деятельности ООО «Glow Wonder».

В будущем планируется: применение предложенных мероприятий в деятельности ООО «Glow Wonder».

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Производительность труда как важный инструмент повышения эффективности производства.....	10
1.1 Определение производительности труда: уровни анализа, общее и частное.....	10
1.2 Методы анализа производительности труда: выявление достоинств и недостатков	19
2 Анализ производительности труда в ООО «GLOW WONDER»	23
2.1 Общая характеристика ООО «Glow Wonder».....	23
2.2 Анализ финансово-экономического состояния организации.....	26
2.3 Анализ основных показателей деятельности организации во взаимосвязи с производительностью труда	31
3 Выявление и обоснование резервов роста производительности труда в ООО «GLOW WONDER»	40
3.1 Разработка организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда	40
3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по повышению производительности труда	51
4 Социальная ответственность	59
Заключение	63
Список использованных источников	68
Приложение А Справочник нового сотрудника.....	73

Введение

Актуальной задачей на сегодняшний день для российских компаний является повышение производительности труда. Непростые рыночные условия, отставание по этому показателю от западных предприятий ставят российские компании в положение, когда поиск скрытых резервов повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности напрямую определяет их конкурентоспособность. Это в свою очередь обуславливает необходимость анализа и учета показателя производительности труда в качестве ключевого параметра результативности работы персонала и компании в целом.

Производительность труда - один из первых показателей, составивший предмет изучения экономической науки. В силу этого методика ее исследования разработана и апробирована достаточно давно и успешно применяется на практике при оценке эффективности работы предприятий, в том числе российских.

Исследование уровня производительности труда, как и большинство экономических исследований, направлено на выявление резервов решения соответствующей проблемы. В данном случае интерес представляют резервы роста производительности труда персонала. Согласно анализу актуальных экономических публикаций, эта группа резервов на российских предприятиях достаточно велика, но открытым остается вопрос выявления и оценки их масштабов, путей использования.

Значимость данного исследования обусловлена необходимостью выявления и обеспечения максимального использования резервов повышения эффективности работы, связанных с производительностью труда. Наиболее важным ресурсом современной организации является рабочая сила, поскольку без приложения человеческого труда ни основные, ни оборотные средства не могут быть вовлечены в финансово-хозяйственную деятельность. Таким образом, все выше изложенное определяет актуальность темы работы.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение производительности труда на ООО «Glow Wonder».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Рассмотреть производительность труда как важный инструмент повышения эффективности производства.
- 2) Провести анализ производительности труда в ООО «Glow Wonder».
- 3) Разработать мероприятия по повышению производительности труда в ООО «Glow Wonder».

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Glow Wonder».

Предмет выпускной квалификационной работы - разработка организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на ООО «Glow Wonder».

Методы исследования - анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, т.д.

Практическая значимость работы обусловлена возможностью использовать результаты исследования в деятельности анализируемого предприятия.

Информационной базой исследования послужили материалы научной и учебной литературы, статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, три главы, заключение, список используемой литературы из 55 источников и приложения.

1 Производительность труда как важный инструмент повышения эффективности производства

1.1 Определение производительности труда: уровни анализа, общее и частное

Эффективность применения кадров в работе компании характеризуется показателями производительности труда. Производительность труда представляет собой экономическую категорию, которая выражает степень целесообразности и плодотворность деятельности сотрудников предприятия по производству духовных и материальных благ.

Производительность труда определяется количеством времени, которое затрачено сотрудником на производство единицы продукции (или на выполнение определенной работы) или же количеством продукции (объемом работ), которая произведена работником за определенную единицу времени (смену, час, год, квартал) [1].

Один из наиболее часто применяемых в практическом анализе рабочего процесса метод измерения производительности труда на предприятии - количественный, для оценки которого необходимо вычислить выработку. Выявление необходимых параметров происходит вычислением соотношения производственных итогов относительно товарных единиц.

Альтернативный вариант - трудоёмкость, обратная описанному варианту. Для ее вычисления основной метод измерения уровня производительности труда представляет собой выявление соотношения трудовых затрат на каждую произведенную единицу.

Определение наиболее актуального в текущих условиях метода измерения производительности труда исключительно важно для эффективных подходов к корректировке темпов, показателей, наращивания.

Экономические секторы, системы хозяйствования, применяя эффективные и соответствующие особенностям конкретных условий методики,

тем самым обеспечивают себе адекватные количественные показатели, описывающие результат трудового процесса.

Принято говорить, что натуральный метод измерения производительности труда применяется, если требуется получить наиболее точный результат исследования деятельности предприятия. Таким образом, оцениваются продукция, услуги, работы [2].

Для выявления принято оперировать штуками, килограммами и прочими сходными единицами. Важно учитывать: натуральный метод измерения производительности труда нельзя использовать, если задача сформулирована как необходимость сопоставления производственных результатов применительно к разнородным объектам.

Не только натуральный метод измерения производительности труда дает точные, корректные результаты анализа. Когда в фокусе внимания аналитиков оказываются производственные объемы, довольно близкие друг другу, ограничение можно преодолеть, прибегая к условным натуральным измерительным единицам.

Для описания такого метода измерения производительности труда кратко следует уточнить: сходные категории продукции сравнивают, принимая для каждой из них свой уникальный коэффициент, призванный отражать разность параметров, свойств.

Сравнение позиций, принадлежащих разным отраслям, по такой методике невозможно. Условно-натуральный метод измерения производительности труда недостаточно широкий, гибкий для применимости в рамках экономического анализа на макроуровне.

В такой ситуации необходимо обратиться к альтернативному аналитическому методу, предполагающему выявление параметров производительности через объемы поставляемой на рынок продукции, оцененные имеющими обращение денежными единицами. Стоимостной метод измерения производительности труда предполагает сравнительный анализ по одинаковым временным промежуткам. Если отрезки времени не совпадают,

необходимо введение специализированных коэффициентов, позволяющих достигнуть сопоставимых показателей цен.

Корректные результаты - отражающие реальные значения, но не преувеличивающие их. Для исключения возможности получения неточных итогов вычислений важно предупредить повторный счет, исключить иные значимые факторы, неприменимые для определения эффективности живого труда. Чтобы точность выбранного метода измерения производительности труда не страдала из-за этого явления, необходимо основным объемным показателем к продукции применять ВВП. Такой подход присущ только уровню макроэкономики. ВВП - общая цена продукции, изготовленной производственными факторами во владении граждан державы [3].

Альтернативный вариант корректировки метода измерения производительности труда - применение для расчетов показателей ВВП. Этой аббревиатурой принято обозначать такую общую цену продукции, которая изготовлена с применением производственных факторов, территориально принадлежащих державе.

ВВП, ВВП по своей сути довольно сходные понятия, оба представляют совокупность добавленных стоимостей (ДС), но применительно к разным субъектам хозяйствования. Под ДС в рамках терминологии, применяемой к методам измерения производительности труда, принято понимать разницу показателей общего продажного объема предприятия относительно цены продукции, приобретенной для реализации производственного процесса.

Повышение материалоемкости, энергетических затрат сопровождается понижением ДС, если прочие факторы совпадают. Чем ДС ниже, тем меньше живого труда на выбранную единицу объема.

Рассмотренные показатели и метод измерения производительности труда через стоимость помогают оценить динамику материалоемкости: ее уровни могут понижаться или повышаться. На основании полученных таким анализом данных можно принимать корректные управленческие решения для повышения эффективности функционирования предприятия в целом.

Точные показатели, методы измерения производительности труда, позволяющие получить применимый для практических задач результат. Они оптимальны, если отражают обратную зависимость с показателем материалоемкости, но и фондов применительно к производимому продукту.

Выявление показателей производится через расчет ЧНП как разности показателей ВВП/ВНП и амортизационных выплат. Как показывает аналитический процесс, если растет цена фондов, задействованных в производстве, а прочие параметры сохраняются на стабильном уровне, повышаются амортизационные отчисления в расчете на каждую единицу производимого товара [4]. Рост амортизации, в свою очередь, провоцирует уменьшение НЧП. В таких условиях конечный показатель, полученный применением этого основного метода измерения производительности труда, понижается. Описанный подход для получения корректной оценки дает более точный результат, нежели анализ, основанный только на ВНП/ВВП, так как точнее представляет трудовые отдачи.

Все перечисленные методики допустимо в равной степени успешно использовать как на государственном уровне, так и в рамках аналитического исследования активности конкретного предприятия.

Актуальным будет применение трудового метода измерения производительности труда, для выявления параметров приложением которого необходимо рассчитывать нормо-часы применительно к трудоемкости. Зная нормативные трудовые затраты, можно сделать вывод относительно эффективности рабочего процесса и закономерности итогов деятельности предприятия. Используя методики, применимые на государственном уровне, к конкретному предприятию, необходимо корректировать величины, учитываемые в расчетах. Например, ВВП заменяется добавленной стоимостью (обработкой). Для вычисления этого параметра необходимо знать точную цену отправленного продукта, материалов, использованных в рабочем процессе, полуфабрикатов, поступивших из внешних источников. При анализе учитывают затраты топливные, энергетические.

Если предполагается для аналитической деятельности на уровне предприятия применять методику, использующую понятие национального дохода, необходимо заменить основной параметр на валовую доходную составляющую. Для этого из цены проданного товара вычитают затраты, связанные с приобретением энергии, сырья, прочие сходные, амортизационные величины. Полученные этими методами показатели представляют собой оценочный анализ трудовой результативности. Оценка затрат может осуществляться применением различных расчетных методик.

Затраты труда, обусловленные производственным процессом, учитываются в качестве рабочего времени в расчёте на одного сотрудника. Для измерения показателя учитывают человеко-дни, человеко-часы. Предполагается, что интенсивность рабочего процесса сохраняется постоянной в любой временной промежуток [5].

Трудоемкость (выработка) выявляется при определении результативности одного человеко-часа. Аналитик, производя расчеты, не берет во внимание, каким образом за рабочий день используется тот или иной промежуток.

Для определения трудоемкости обычно применяют человеко-часы. Если для расчетов масштабами выбраны дни, то этот показатель называют дневной выработкой и через него получают представление о применении временного промежутка, отведенного под смену.

При анализе необходимо учитывать отработанное сверхурочно время, простои, имевшие место внутри смены.

Результат вычислений не может отразить средние показатели эффективности использования временных промежутков применительно к крупным периодам: месяц, квартал, год.

Когда стоит задача анализа года, вычисление выработки производится выявлением средних показателей применительно к среднесписочному трудоустроенному.

Такой результат дает представление об эффективности трат рабочего времени, максимально допустимого за анализируемый период. Из итогов

можно выявить, насколько сильно на результативность влияют простои, растягивающиеся на дни и больше, отпуска, прогулы, забастовки и иные сходные причины.

Этот показатель чаще применяют в рамках исследования рабочего процесса, рассчитывают в качестве методологического, а вот для практического применения его значение относительно невелико. Предельным трудовым продуктом принято обозначать натуральную прибавку к производственному выпуску, обусловленную задействованием дополнительных трудовых единиц [6].

Нередко количественное описание такого параметра отличается от среднестатистических для конкретного предприятия, если вычисления производились применительно ко всем производственным единицам, участвующим в рабочем процессе. Динамические изменения предельной производительности корректируются в соответствии с закономерностью убывающей отдачи. Если рыночная атмосфера описывается совершенной конкуренцией, а прочие факторы зафиксированы конкретными значениями, при росте единиц труда предельная производительность сперва идет вверх, но по достижении конкретного значения начинается обратная динамика - каждая очередная единица снижает показатель.

Как правило, такой метод расчета применим, когда работают над моделированием отношений на рынке, построением теоретических образов ситуации, в том числе прогнозируют ее развитие. Комбинирование различных подходов к определению объемов производственного продукта, потраченного на это труда, позволяет говорить о многочисленных методиках - в настоящее время используется до двадцати алгоритмов расчётов.

Принято говорить о: векторных; многофакторных; многокритериальных методах расчета производительности труда [7].

Векторные. Такие методы расчета требуют измерения трудовой производительности посредством применения частных показателей. На уровне конкретного предприятия анализируют выпуск, учитывая ценообразование, его

соотношение с переменными затратами. Также необходимо рассчитать соотношение реализационной стоимости выпуска к постоянным тратам.

Многофакторные. О таких методах расчета производительности труда говорят, когда работа ведется над выявлением единого показателя, отражающего соотношение выпущенного продукта с затраченными на его производство ресурсами. В качестве продукции учитывают все относительно важные применительно к предприятию виды произведённого, соотносят их с суммарной величиной потраченных ресурсов. Затраты также анализируют по критерию важности, учитывая только действительно значимые.

Многокритериальные. Такие методы определения уровня производительности требуют наличия единого показателя, выявляемого на основании сопоставления частных параметров. Известные значения формируют в таблицу, взвешивают или распределяют по рангу, агрегацией получают конечный результат.

Натуральными называют показатели, отражающие произведённый объём продукции, товаров (работ). Расчет производится в штуках, метрах и прочих физических единицах. Методика изменения считается точной, хотя применяется только для ограниченного круга задач, где возможен четкий учет количественных результатов деятельности.

Как известно, в настоящее время довольно мало компаний, которые производят однородный продукт, поэтому натуральные показатели широко распространены преимущественно в рамках анализа конкретных рабочих мест. Разумно применять такой подход при измерении продуктивности предприятий, работающих в области топлива, энергетики, сырья.

На большинстве современных производств его применение затруднительно, либо невозможно. Некоторые специализированные области допускают использование НСО (нормативной стоимости).

Для выявления показателей необходимо учитывать, какие расходы несет производство в целом, цех в частности, сколь велики отчисления на оплату труда и социальное страхование.

Методика имеет преимущество благодаря своей независимости от трудовых процессов прошлого. Впрочем, есть и слабые стороны: для характеристики всей произведённой заново продукции метод недостаточно эффективен, так как не дает полного представления [8].

Расчеты не учитывают фактическую цену обработки. В настоящее время многие экономисты сходятся во мнении, что НСО - пусть и применяемый давно, но все же сомнительный метод. Производительность труда преимущественно определяется через систему показателей трудоемкости и выработки.

Выработка (W) - фактическая производительность труда, в экономике понимается как частное от деления объема осуществленных работ (выпущенной продукции) на численность сотрудников (затраты труда):

$$W = q / T, \quad (1)$$

где q - объем произведенной продукции;

T - затраты рабочего времени.

Трудоемкость (t) определяется делением затрат труда (численности сотрудников) на объем работ (выпущенной продукции).

Показатели трудоемкости характеризуют затраты труда на единицу продукции (проведенной работы), а показатели выработки - объем осуществленных работ (полученной продукции) на единицу численности:

$$t = T / q, \quad (2)$$

где q - объем произведенной продукции;

T - затраты рабочего времени.

Базовые коэффициенты производительности труда подсчитываются как отдельно, так и в среднем по организации.

Изготовление продукции и выработка на отдельных рабочих участках и местах, занимающихся производством продукции, всегда определяются в натуральном выражении, в объеме произведенных единиц продукции.

Например, производительность труда сотрудников техобслуживания различных средств связи достаточно сложно охарактеризовать показателями выработки, так как они занимаются регулировкой и устранением повреждений, также их рабочая деятельность часто подразумевает лишь пребывание на своем рабочем месте. Поэтому в данном случае важно измерить показатели трудоемкости, то есть количество затраченного времени, например, на устранение помех в связи. Объем производительности труда в организации связи определяется показателем среднего количества выработки.

Однако в компании связи невозможно в целом узнать выработку в натуральном выражении, так как компанией осуществляются разнообразные виды услуг и работ, поэтому выработка определяется в денежном выражении - совокупный объем проданной продукции компании будет отображен полученной выручкой, поэтому во время подсчета производительности труда в целом применяют показатель выручки по реализации [9].

Формула расчета производительности труда выглядит следующим образом:

$$ПТ = О / Ч, \quad (3)$$

где О - объем работы за единицу времени;

ПТ - производительность труда;

Ч - число сотрудников.

Объем производительности труда в организации обычно определяется показателем средней выработки. Однако в компании связи невозможно в целом узнать выработку в натуральном выражении, так как компанией осуществляются разнообразные виды услуг и работ, поэтому выработка определяется в денежном выражении - совокупный объем проданной

продукции компании будет отображен полученной выручкой, поэтому во время подсчета производительности труда в целом применяют показатель выручки по реализации.

Таким образом, правильно рассчитать производительность труда по предприятию очень важно, так как от этого показателя зависит график работы и штатное расписание сотрудников, а также себестоимость продукции (услуг), издержки на ее производство и конечная прибыль компании. Не менее значимы эти вопросы и на макроэкономическом уровне, они позволяют проводить международные сопоставления, формировать рейтинги, оценивать динамику и мировые тренды в данной сфере.

1.2 Методы анализа производительности труда: выявление достоинств и недостатков

Одним из ключевых вопросов, связанных с анализом производительности труда, является принятие решения об оптимизации численности и, следовательно, сокращении затрат на содержание персонала. Не секрет, что любая организация функционирует с единственной целью - получение прибыли при минимально возможных издержках.

Поэтому, когда речь заходит о реструктуризации и последующей оптимизации, многие владельцы бизнеса начинают с сокращения расходов по тем структурным подразделениям, которые являются «потребляющими» - то есть те, которые не приносят видимой (прямой) прибыли компании. Обычно это административно-управленческий блок (управление персоналом, АХО, бухгалтерия). Как показывает практика, работодатели часто грешат тем, что начинают «резать» персонал, начиная с «ненужного» (по их мнению) обслуживающего персонала.

В итоге общая численность сотрудников компании, переживающей период кризиса, принципиально не меняется. Но при этом оказывать услуги, сопутствующие любой предпринимательской деятельности, просто-напросто

некому. Ведь в первую очередь решили избавиться от support staff, и то - выборочно, «экспертным» методом.

Распространены также ситуации, когда руководство компании прибегает к таким мерам [1]:

- стимулирование сотрудников преклонного возраста досрочно выходить на пенсию;

- перевод работников на другие (как правило, нижестоящие и нижеоплачиваемые) должности или же перевод в другие структурные подразделения;

- стимулирование отдельных категорий работников увольняться по собственному желанию или с определенными выплатами.

Кроме того, часто практикуется перераспределение работников внутри одного департамента/отдела/сектора при объединении, например, двух отделов в один. И тогда сотрудникам, которые ранее занимали руководящие посты, ничего не остается, как перейти на рядовые должности, предложенные в рамках оптимизации, или же другой вариант - увольняться.

Когда компания решает оптимизировать персонал, процесс всегда и для всех проходит болезненно: будь то руководитель, которому необходимо выбрать, кто же останется с ним работать дальше, а кому придется покинуть компанию, или же рядовой специалист, который находится в подвешенном состоянии, пока не будет, так сказать, оглашен весь «черный» список.

Психологически задача взять и уволить какое-то количество людей, конечно же, очень сложная. Как правило, самый мучительный шаг - сообщить индивидуально каждому работнику о решении руководства, выпадает на долю HR-менеджеров.

Самое главное правило при проведении оптимизации: компания должна четко понимать, что она получит в результате всех процедур. Очень важно все грамотно просчитать и продумать, чтобы в конечном счете не получился обратный эффект.

Это правило включает в себя несколько крупных блоков [5]:

- определение перспективных целей компании, постановка задач;
- оптимизация существующих бизнес-процессов;
- разработка новой организационной структуры компании;
- определение численности персонала;
- проработка процедуры вывода персонала;
- непосредственное сокращение численности;
- утверждение новой организационной структуры и нового штатного расписания.

Кроме того, необходимо учитывать, что при сокращении численности может страдать качество работы. Чтобы минимизировать подобные риски, важно при утверждении новой цепочки обязательных к выполнению бизнес-процессов, провести нормирование труда, что далеко не всегда делается в компаниях.

Для реализации перечисленных выше блоков организации нередко нанимают отдельного специалиста, так называемого антикризисного менеджера, перед которым стоит задача в кратчайшие сроки вывести компанию из коллапса. После того как определены дальнейшие приоритеты развития бизнеса и есть понимание того, как все должно выглядеть, стартует сама процедура сокращения персонала.

На рост производительности труда может влиять множество причин. Для ее повышения на предприятии нужно вводить модернизированное оборудование, обучать сотрудников новым технологиям производства. Также огромное значение имеет подбор мотивирующих факторов для каждого сотрудника. Как известно, существует материальная и нематериальная мотивация, и, если один сотрудник заинтересован в премиальных выплатах, то мотивирующим фактором для второго сотрудника может стать его выделение среди коллектива и вручение ему почетного листа. Находить правильный подход к каждому сотруднику должны менеджеры по персоналу.

Сотрудники, которые работают на предприятии, также влияют на производительность труда. Основными факторами, влияющими в этом случае

на производительность труда, будут: условия труда, образование и квалификация сотрудников, их заинтересованность в производстве качественной продукции.

Для работодателя приоритетной целью является поиск более способного сотрудника, чья производительность будет максимально высокая. Для такого отбора сотрудников применяются системы собеседований, аттестации и т.д. Хорошим решением для улучшения производительности будет использование резервов, которые имеет производство.

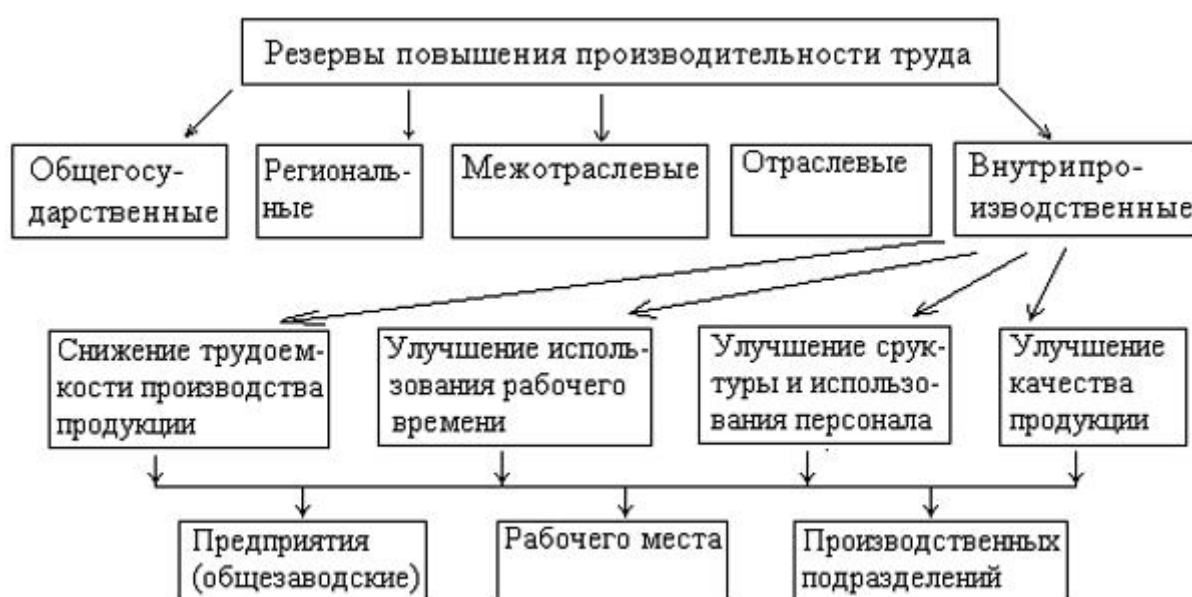


Рисунок 1– Резервы повышения производительности труда

Вышеперечисленные способы повышения производительности могут также повлечь за собой ее снижение, поэтому внедрять какой-либо путь решения проблем на предприятии нужно только после тщательного анализа всех проблем и возможных последствий.

2 Анализ производительности труда в ООО «GLOW WONDER»

2.1 Общая характеристика ООО «Glow Wonder»

ООО «Glow Wonder» - один из ведущих российских производителей и экспортеров коммунальной и дорожной техники. Он ведет свою историю от основанного в 1956 году Мценского механического завода. Все эти годы предприятие росло и успешно развивалось. В настоящее время ООО «Glow Wonder» имеет полный набор подразделений основного производства и развитую инфраструктуру вспомогательного.

На заводе в рамках Комплексной целевой научно-технической программы постоянно модернизируется производство, и внедряются новые технологии, не уступающие мировым. По техническому оснащению ООО «Glow Wonder» - одно из передовых машиностроительных предприятий России.

Производственные цеха оснащены современными высокоточными станками с ЧПУ, комплексами лазерной и плазменной резки металла, универсальными листогибочными прессами ведущих мировых производителей. В малярном цехе используются оборудование и технологии, отвечающие самым высоким требованиям, предъявляемым к окрасочному производству. В арсенале конструкторской и технологической служб новейшее компьютерное оборудование. Все это позволяет выпускать высококачественную и конкурентоспособную технику.

Завод имеет прочные позиции на рынке коммунальной и дорожной техники. Машины марки ООО «Glow Wonder» положительно зарекомендовали себя не только на территории Российской Федерации, но и в странах СНГ и дальнего зарубежья.

Основные экономические показатели деятельности предприятия отражены в таблице 1. В результате исследования, по данным таблицы 1 можно сказать о том, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. произошло снижение

выручки на 16 050 тыс. руб. или на 1,3%, что в результате составило 1 175 807 тыс. руб. Себестоимость продаж в 2018 году уменьшилась на 18 990,0 тыс. руб. (на 1,6 %) и составила 1 167 782,0 тыс. руб.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия ООО «Glow Wonder» за 2016–2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (тыс. руб.)		Относительное отклонение (%)	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 / 2016	2018 / 2017
Выручка, тыс. руб.	1153453	1191857	1175807	38404	-16050	103,3	98,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	115226	1186772	1167782	53427	- 18990	104,7	98,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	1327	5085	8025	3757,0	2941,0	383,2	157,8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	18,0	16,0	23,0	-2,0	7,0	88,9	143,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	18818	16327	11833	-2491,0	-4494,0	86,8	72,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	1029	1048	4986	1,9	393,8	101,8	476,0
Рентабельность продукции, %	1,0	2,7	4,8	1,7	2,1	270,0	177,8
Рентабельность продаж, %	0,9	2,6	4,6	1,7	2,0	288,9	176,9

В целом за отчетный период в ООО «Glow Wonder» наблюдается незначительный рост (в 2017) и некоторое снижение (в 2018 г.) основных технико-экономических показателей. Наиболее эффективным является 2017 год, так как темпы роста выручки и темпы роста прибыли от продаж выше темпов роста имущества ООО «Glow Wonder».

Рассмотрим организационную структуру предприятия. Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво связанных между собой элементов, которые обеспечивают деятельность организации, а также ее развитие как единой системы.

Организационная структура ООО «Glow Wonder» утверждена генеральным директором 06.02.2017 г. в соответствии с решением Совета директоров ООО «Glow Wonder» (протокол № 6 от 07.02.2017 г.).



Рисунок 2– Организационная структура ООО «Glow Wonder»

Линейные звенья управления выполняют и осуществляют руководство и принятие решений, а функциональные подразделения (планово-экономический

отдел, например) берут на себя методическое руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учету, контролю и анализу по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности. Каждый исполнитель подчиняется одному руководителю. Между исполнителем и функциональными отделами есть информационные связи методического и консультативного характера.

Для того чтобы решение функционального подразделения было директивным, его должен утвердить руководитель. ООО «Glow Wonder» возглавляет генеральный директор, ему подчиняются руководители отделов по направлениям.

Генеральный директор предприятия организует управление имуществом, обеспечивает его сохранность, обеспечивает выполнение решений, определяет организационную структуру компании, утверждает правила и различные внутренние документы организации, утверждает штатное расписание, поощряет персонал, а также налагает на работников взыскания, решает другие вопросы текущей деятельности компании в пределах своей компетенции.

Таким образом, генеральный директор решает стратегические вопросы и осуществляет общее руководство организацией.

Таким образом, рассмотренная организационная структура ООО «Glow Wonder» является линейно-функциональной. Ее плюсами являются: отсутствие дублирования функций, взаимосвязь всех основных элементов, взаимодействующих между собой, и стимулирование профессиональной специализации.

Но вместе с тем высокий уровень разветвленности ведет к замедленной реакции на внешние изменения и к излишней централизации оперативного управления, что является существенным недостатком рассмотренной организационной структуры.

2.2 Анализ финансово-экономического состояния организации

Стабильность и устойчивость финансового положения ООО «Glow Wonder» в значимой степени находится в зависимости от необходимости и правильности вложения финансовых ресурсов в активы в ООО «Glow Wonder».

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса в ООО «Glow Wonder» за 2016 - 2018 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса в ООО «Glow Wonder» за 2016 - 2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 от 2016	2018 от 2017
1	2	3	4	5	6
Актив					
Основные средства	34382	34800	33280	418	-1520
Финансовые вложения	298	203	253	-95	50
Прочие внеоборотные активы	17	28	23	11	-5
Запасы	10958	11833	11288	875	-545
НДС	3772	4010	4105	238	95
Дебиторская задолженность	53446	47825	49210	-5621	1385
Финансовые вложения	4000	3280	3900	-720	620
Денежные средства и денежные эквиваленты	22069	23000	22300	931	-700
Прочие оборотные активы	3308	2000	2800	-1308	800
Баланс	132250	126979	127159	-5271	180
Пассив					
Уставный капитал	300	300	300	-	-
Резервный капитал	75	75	75	-	-
Нераспределенная прибыль	62666	60001	43205	-2665	16794

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
Заемные средства	2000	2920	3850	920	930
Кредиторская задолженность	41264	46581	69429	5317	22848
Доходы будущих периодов	25945	17102	10300	-8843	-6802
Баланс	132250	126979	127159	-5271	180

По данным таблицы 2 можно сделать вывод о том, что валюта баланса ООО «Glow Wonder» в 2018 г. увеличилась на 180 тыс. руб. или на 0,1% и составила 127159 тыс. руб. Увеличение валюты баланса произошло за счет роста величины дебиторской задолженности на 1385 тыс. руб.; финансовых вложений 620 тыс. руб. и прочих оборотных активов 800 тыс. руб.

Анализируя изменение статей пассива баланса за 2018 г., можно отметить, что произошло увеличение краткосрочных обязательств предприятия, а именно кредиторской задолженности на 22848 тыс. руб. или на 1,5 %.

Вертикальный анализ баланса в ООО «Glow Wonder» за 2016–2018 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3– Вертикальный анализ баланса в ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 от 2016	2018 от 2017
1	2	3	4	5	6
Актив					
Основные средства	26,0	27,4	26,2	1,4	-1,2
Финансовые вложения	0,2	0,2	0,2	-	-
Прочие внеоборотные активы	0,01	0,02	0,02	0,01	-
Запасы	8,3	9,3	8,9	1,0	-0,4
НДС	2,9	3,2	3,2	0,3	-
Дебиторская задолженность	40,4	37,7	38,7	-2,7	1,0
Финансовые вложения	3,0	2,6	3,1	-0,4	0,5
Денежные средства и	16,7	18,1	17,5	1,4	-0,6

денежные эквиваленты					
Прочие оборотные активы	2,5	1,6	2,2	-0,9	0,6
Баланс	100	100	100	-	-
Пассив					
Уставный капитал	0,2	0,2	0,2	-	-
Резервный капитал	0,06	0,06	0,06	-	-
Нераспределенная прибыль	47,4	47,3	34,0	0,1	-13,3
Заемные средства	1,5	2,3	3,0	0,8	0,7
Кредиторская задолженность	31,2	36,7	54,6	5,5	17,9
Доходы будущих периодов	19,6	13,5	8,1	-6,1	-5,4
Баланс	100	100	100	-	-

Группировка ликвидности баланса в ООО «Glow Wonder» за 2016–2018 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Группировка ликвидности баланса в ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Группировка актива баланса				Группировка пассива баланса			
Наименование	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Наименование	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Труднореализуемые активы, А4	7770	7050	8041	Постоянные пассивы, П4	2	2	2
Медленно реализуемые активы, А3	10388	14213	14028	Долгосрочные обязательства, П3	849	2442	1340
Быстро реализуемые активы, А2	5434	4218	9294	Краткосрочные обязательства, П2	1345	1345	145
Наиболее ликвидные активы, А1	1029	2018	1384	Наиболее срочные обязательства, П1	13233	11544	7763

Группировка актива баланса ООО «Glow Wonder» за 2016–2018 гг. представлена на рисунке 2.

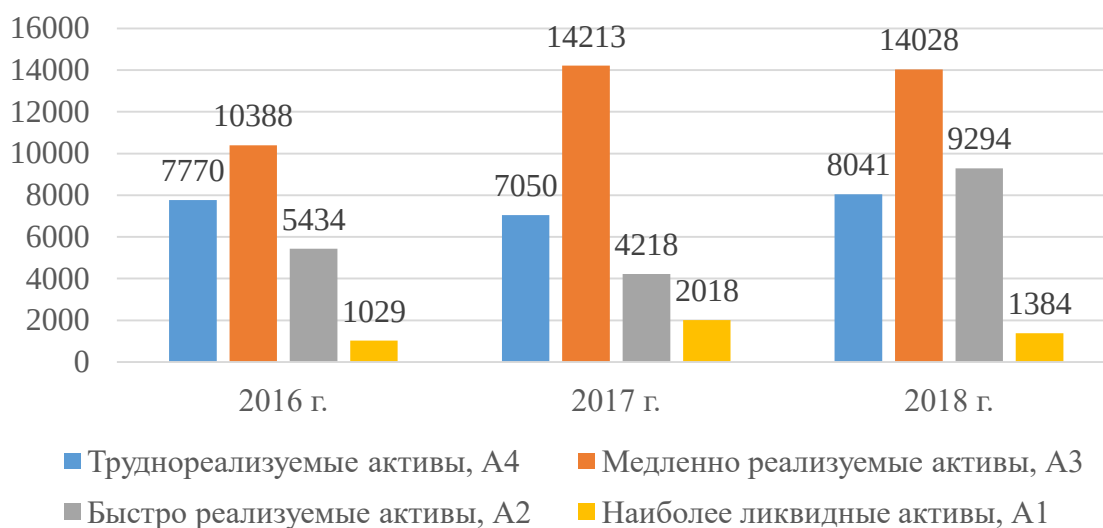


Рисунок 2 – Группировка актива баланса ООО «Glow Wonder» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Группировка пассива баланса ООО «Glow Wonder» за 2016-2018 гг. представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Группировка пассива баланса ООО «Glow Wonder» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

В 2018 году выполняется соотношение:

$$A1 < П1$$

$$A2 > П2$$

$$A3 > П3$$

$A4 > П4$.

В 2018 г. на предприятие присутствовало кризисное финансовое состояние, так как $M(0;0;0) \Delta COK < 0$; $\Delta CДИ < 0$; $\Delta OИ < 0$, а, следовательно, $-13984 < 0$; $-12644 < 0$; $-6074 < 0$.

2.3 Анализ основных показателей деятельности организации во взаимосвязи с производительностью труда

В ООО «Glow Wonder» существуют следующие группы персонала: руководящий персонал, который осуществляет техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом, специалисты и служащие работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции, рабочие, занятые в производственном процессе.

В таблице 5 представлены показатели динамики списочной численности персонала ООО «Glow Wonder» за 2016 - 2018 гг.

Таблица 5 – Показатели динамики списочной численности персонала ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг.

Списочная численность	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	23	8,0	24	9,0	24	9,3
Специалисты и служащие	35	12,2	36	13,5	33	12,7
Рабочие	230	79,8	207	77,5	202	78,0
Всего	288	100	267	100	259	100

На конец 2018 года фактическая численность персонала ООО «Glow Wonder» составляет 259 человек, в том числе:

- рабочие – 202 человека (78,0 % всех работников);
- специалисты и служащие – 33 человека (12,7 %);

– руководители – 24 человек (9,3%).

Показатели динамики списочной численности персонала ООО «Glow Wonder» за 2016 - 2018 гг. представлены на рисунке 4.

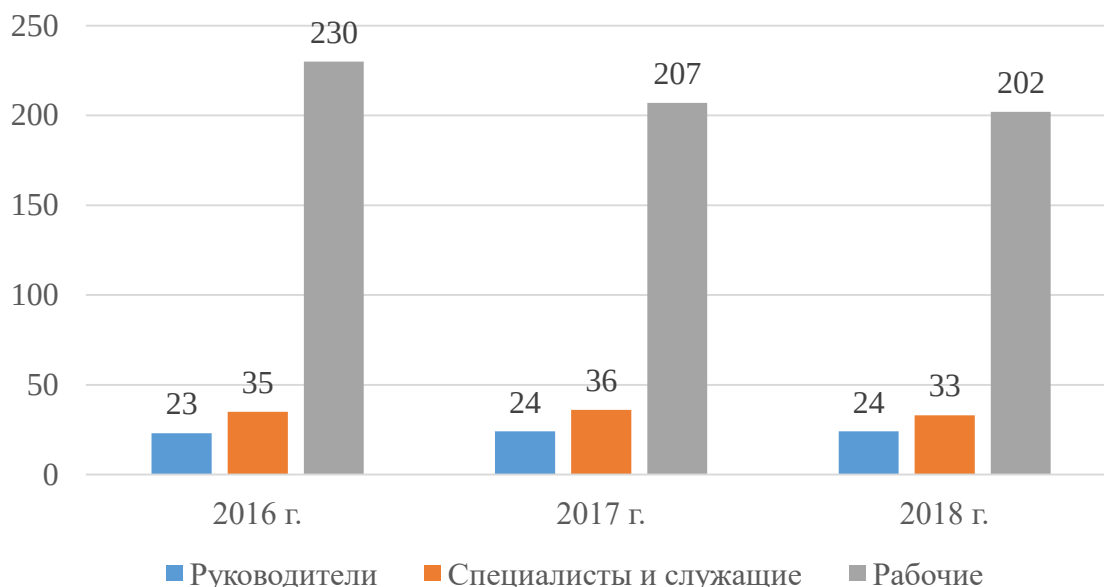


Рисунок 4 – Группировка структуры персонала ООО «Glow Wonder» за 2016–2018 гг.

Анализ показал, что структура персонала ООО «Glow Wonder» является для предприятия в значительной степени оптимальной. Однако, за анализируемые периоды произошло снижение списочной численности персонала на 10% по сравнению с 2016 годом и на 2,9% по сравнению с 2017 годом. Снижение численности персонала связано с неблагоприятной экономической обстановкой, и как следствие, снижением объемов оказываемых ООО «Glow Wonder» автотранспортных услуг.

В таблице 6 приведена динамика расходов на обучение персонала ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг.

В 2018 году число работников, прошедших обучение возросло почти в два раза, что обусловлено, в основном, периодичностью обучения (по истечении срока действия удостоверений) ответственных лиц.

Обучение прошло 49 человек, в том числе: руководящего персонала – 22 человека, специалистов и служащих – 18 человек, рабочих – 9.

Таблица 6 – Динамика расходов на обучение персонала ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг.

Категории работников	2016		2017		2018	
	Количество (чел.)	Затраты (тыс. руб.)	Количество (чел.)	Затраты (тыс. руб.)	Количество (чел.)	Затраты (тыс. руб.)
Руководители	7	59,9	8	54,23	22	39,5
Специалисты и служащие	12	117,9	13	61,9	18	82,8
Рабочие	7	41,2	4	26,4	9	27
Итого	26	219	25	142,5	49	149,3

Суммарные затраты на обучение персонала в 2018 году существенно не изменились по сравнению с 2017 годом, они возросли на 4,7%, и таким образом составили 149,3 тыс. руб. Намеченный план по обучению работников на 2018 год был полностью реализован.

Важным элементом системы развития персонала ООО «Glow Wonder» является работа с кадровым резервом. Кадровым резервом называется потенциально активная и подготовленная часть персонала, которая способна замещать вышестоящие должности, часть персонала, которая проходит подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. В ООО «Glow Wonder» создан управленческий кадровый резерв. В этот резерв вошли 19 сотрудников, которые могут в перспективе занять руководящие должности.

Это сотрудники, уровень выполнения профессиональных задач и потенциал которых превышает требования, предъявляемые к занимаемым ими должностям. Формирование резерва осуществляется на основании следующих критериев: объективная оценка профессиональных, деловых и личностных качеств, мнение руководителей высшего звена и управления предприятия.

Порядок оплаты труда регулируется Положением об организации оплаты и стимулирования труда работников ООО «Glow Wonder» в полном соответствии с действующим законодательством РФ в сфере оплаты труда и действующим Коллективным договором.

Заработная плата выплачивается работникам ООО «Glow Wonder» своевременно, в соответствии со сроками, указанными в Коллективном договоре.

В структуру заработной платы работника ООО «Glow Wonder» входит:

- месячная тарифная ставка (оклад);
- доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам;
- выплаты стимулирующего характера.

В таблице 7 проведен анализ динамики и структуры фонда заработной платы работников ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 7 – Динамика и структура фонда заработной платы работников ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 от 2016	2018 от 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Постоянная часть оплаты труда	42225,8	38942,1	37954,6	-3283,70	-987,50	92,22	97,46
Оплата труда по должностным окладам, тарифным ставкам	26904,0	24293,0	22937,4	-2611,00	-1355,60	90,30	94,42
Доплаты и надбавки, связанные с компенсацией условий труда, отклоняющихся от нормальных	242,2	241,3	213,3	-0,90	-28,00	99,63	88,40

Доплаты и надбавки стимулирующего	6016,1	5850,4	5940,9	-165,70	90,50	97,25	101,55
--------------------------------------	--------	--------	--------	---------	-------	-------	--------

характера							
Оплата выходных (праздничных) дней, сверхурочной работы	2103,8	1896,6	1748,9	-207,20	-147,70	90,15	92,21
Вознаграждения за выслугу лет	1790,0	1708,9	1709,7	-81,10	0,80	95,47	100,05
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	4755,3	4756,3	5114,5	1,00	358,20	100,02	107,53
Оплата командировок	57,0	18,1	77,6	-38,90	59,50	31,75	в 4,3 р.
Иные выплаты	357,4	177,5	212,3	-179,90	34,80	49,66	119,61
Переменная часть оплаты труда	17453,3	18204,6	17557,1	751,30	-647,50	104,30	96,44
Премирование за основные результаты деятельности	15503,6	14818,3	14059,8	-685,30	-758,50	95,58	94,88
Премирование за выполнение особо важных заданий	-	1514,5	1596,6	-	82,10	-	105,42
Вознаграждения (премия) по итогам работы за год	189,8	-	-	-	-	-	-
Иные премии	260,5	71,2	219,8	-189,30	148,60	27,33	в 3,1 р.
Прочие выплаты, входящие в состав заработной платы	381,3	375,9	370,2	-5,40	-5,70	98,58	98,48

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Не списочный персонал	1118,1	1424,7	1310,7	306,60	-114,00	127,42	92,00
Итого фонд заработной платы:	59679,1	57146,7	55511,7	-2532,40	- 635,00	95,76	97,14
Выплаты социального характера - всего	161,1	59,9	312,5	-101,20	252,60	37,18	в 5,2 р.
Итого средства на оплату труда	59840,2	57206,6	55824,2	-2633,60	-1382,40	95,60	97,58

Общий фонд заработной платы работников без выплат социального характера за 2018 год составил 55 511,7 тыс. руб., что на 1 635,0 тыс. руб. или 3% ниже по сравнению с 2016 годом.

В 2018 году удельный вес постоянной части фонда заработной платы составил 68%, на долю переменной части ФЗП приходится 32%.

По сравнению с 2017 годом доля постоянной и переменной части фонда заработной платы осталась на прежнем уровне.

Снижение постоянной части ФЗП на 987,5 тыс. руб., или на 3% по сравнению с 2017 годом произошло за счет следующих выплат:

- «оплата по должностным окладам, тарифным ставкам» на 1355,6 тыс. руб., или на 6% в результате снижения численности работников;

- «доплаты и надбавки, связанные с компенсацией условий труда, отклоняющихся от нормальных» на 28 тыс. руб., или на 12%;

- «оплата выходных (праздничных) дней, сверхурочной работы» на 147,7 тыс. руб., или 8%, за счет меньшего привлечения работников к выполнению своих трудовых обязанностей в выходные дни и в сверхурочное время.

Снижение переменной части ФЗП на 647,5 тыс. руб., или на 4% по сравнению с 2017 годом сложилось за счет выплат:

1) По статье «премирование за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности» на 758,5 тыс. руб., или на 5%, за счет экономии по статье «оплата по должностным окладам, тарифным ставкам».

2) По «иные выплаты, входящие в состав заработной платы» на 5,7 тыс. руб., или на 2%.

Для того чтобы сохранить на предприятии высококвалифицированные, ценные кадры, руководство ООО «Glow Wonder» использует дополнительные стимулы в виде социальных благ. Основные направления социальной политики ООО «Glow Wonder» это:

- предоставление работникам дополнительных льгот, гарантий и компенсаций на основании Коллективного договора;
- страхование работников от несчастных случаев;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- организация культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- социальная поддержка неработающих пенсионеров.

Выплаты социального характера в расчете на 1 работника в 2018 году составили 1195,9 руб., по сравнению с 2017 годом они увеличились в 5 раз.

Всего выплачено работникам ООО «Glow Wonder» льгот, гарантий и компенсаций работникам в 2018 году 312,5 тыс. руб., что составило 0,6% от фонда оплаты труда.

Таким образом, в результате анализа системы управления человеческими ресурсами в ООО «Glow Wonder» было выявлено, что рассматриваемое предприятие имеет достаточно грамотную, четко проработанную кадровую политику.

Но, тем не менее, в ходе анализа также было выявлено несколько недостатков кадровой политики предприятия, устранение которых позволит повысить эффективность его работы.

Текущность кадров, в какой-то мере полезна для любой организации, способствуя постепенному обновлению коллектива притоку новой энергии и

идей. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Glow Wonder» представлен в таблице 8

Таблица 8 – Показатели использования трудовых ресурсов ООО «Glow Wonder» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+/-), тыс. руб.		Темп изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 от 2016	2018 от 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Выручка, тыс. руб.	1153453	1191857	1175807	38404	-16050	103,3	98,7
Численность работающих, чел.	288	267	259	-21	-8	92,71	97,00
Производительность труда, тыс. руб./чел.	559,93	548,54	554,67	-11,39	6,13	97,97	101,12
Среднемесячная зарботная плата, тыс. руб.	16649,8	16961,0	17287,0	311,20	326,00	101,87	101,92

Из данных таблицы 8 следует, что производительность труда за анализируемый период существенно не изменяется: в 2016 году она составляла 559,93 тыс. руб./ чел., в 2017 году понизилась до 548,54 тыс. руб./ чел., в 2018 году на каждого работающего приходилось 554,67 тыс. руб. выручки от продаж.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом производительность труда увеличилась на 6,13 тыс. руб./ чел. или 1,12 %.

Для получения необходимой прибыли нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости и, соответственно, снижение суммы прибыли и рентабельности. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в ООО «Glow Wonder» свидетельствует о том, что темп роста средней заработной платы несколько опережает темп роста

производительности труда - в 2018 году на 0,8 %, что может быть проявлением попытки руководства удержать сотрудников в организации, создать для них относительно более привлекательные условия труда.

3 Выявление и обоснование резервов роста производительности труда в ООО «GLOW WONDER»

3.1 Разработка организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда

За рубежом в любой стране мира для того чтобы фирма развивалась стабильно и управление персоналом проходило правильно, нужны профессионалы. Не берут работать на предприятие человека с малым стажем работы или низкой квалификацией. Если нужны рядовые работники их и набирают, если нужны специалисты с определенными качествами, их ищут. Нужны профессионалы, которые выведут компанию на новый уровень развития, а не затормозят ее, чтобы управление персоналом проходило верно.

Какие критерии при выборе важны [12]:

- 1) Образование.
- 2) Опыт работы и деятельность должны совпадать с сегодняшними знаниями. Нельзя брать специалиста, который до этого работал по другой специальности, пусть у него имеется опыт работы и в данной сфере деятельности, но прерывание в профессиональном развитии, было, а значит, в данный момент сотруднику придется вновь адаптироваться под данную профессию, на это нет времени.
- 3) Сотрудник должен любить свою профессию, никаких негативных эмоций она не должна у него вызывать, он должен хотеть развиваться.
- 4) Общий язык с коллегами по работе находит быстро, то есть мгновенно вливается в коллектив.
- 5) Только специалист определенной профессии, смежных специальностей не имеет.

Американские кадровые агентства утверждают, что при выборе кандидата и таком процессе, как управление персоналом, необходимо обращать

и на личные качества, то есть целеустремленность, ответственность, но во вторую очередь.

Кадровики и руководящий состав вначале обращают внимание на личные качества сотрудника, а потом на его образование. Сотрудник, который имеет цель, обучаем, желает добиться в жизни большего, для компании ценный кадр. Он будет приносить фирме тот результат, которого она ждет. Он будет больше поддаваться такому процессу, как качественное управление персоналом.

За рубежом те сотрудники, кто желает развиваться, представляют ценность, еще и потому, что не покинут компанию, будут в ней строить свою карьеру, если это возможно, если дают возможность для развития, то человек обязательно ей воспользуется, что облегчает управление персоналом. Оплата начисляется сотрудникам по выполненным обязанностям, чем качественней, тем больше зарплата.

За рубежом каждый ценный сотрудник может принимать участие в развитии компании, предлагать свои идеи, то есть быть не просто работников, но можно сказать партнером фирмы, управление персоналом в этом случае приносит свои плоды [12]. Таким образом, российские бизнесмены перенимают опыт у иностранных коллег в таком деле, как управление персоналом. Управление персоналом за границей, конечно, качественное, но наши бизнесмены не выбирают какой-то отдельный вид управления, как оказывается, лучше использовать смешанный метод, он дает лучшие результаты, чем если отдать предпочтение только одному способу в таком процессе, как управление персоналом.

Одним из условий и важным фактором успешной деятельности в ООО «Glow Wonder» является высокий профессиональный уровень ее персонала. С целью снижения затрат в фонде заработной платы, а также во избежание принудительного сокращения работников предприятия, было принято решение произвести изменения в штатном составе с единовременной корректировкой заработной платы. Несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденное

результатами аттестации, является основанием для его увольнения по инициативе работодателя в соответствии с ч. 3 ст. 81 ТК РФ.

Для этого необходимо произвести внеплановую аттестацию сотрудников на соответствие занимаемой должности и назначенным обязанностям. Аттестация будет проводиться в два этапа.

Во-первых, необходимо проверить дисциплину персонала.

Во-вторых, необходимо проверить результаты деятельности персонала на соответствие занимаемым должностям.

Такая аттестация позволяет определить не только профессионализм сотрудника, но и определить необходимость отправить на обучение; повысить в должности, или определить непригодность сотрудника и расторгнуть с ними трудовые отношения. Аттестация на пригодность проводится по трем направлениям:

1) Оценивается полнота выполнения должностных обязательств, плана работ, достижение поставленных задач.

2) Проводится письменный экзамен по специальности. Для экзамена подготавливаются специальные опросные листы, определяются приемлемые ответы.

3) Оценка личностных характеристик сотрудника, которая характеризует его поведение, взаимоотношения в коллективе.

Чтобы соблюсти протокол проведения аттестации необходимо сформировать аттестационную комиссию. Иногда в состав комиссии включают психолога и представителя службы безопасности.

Объявление о предстоящей аттестации необходимо сделать за 30 дней до даты его проведения. После проведения аттестации комиссия составляет протокол. Если проводились тестирования, то необходимо прикрепить к протоколу сами тесты и их результаты.

Решение озвучивают сотруднику. Если он не соглашается с решением, то должен представить письменный документ, который, в свою очередь, рассмотрят члены специально созданной комиссии экспертов.

Таким образом, можно сказать о том, что стратегия развития сети представленности компании, в первую очередь, должна быть направлена на улучшение качества обслуживания клиентов.

Кроме очевидных путей повышения производительности труда в организации, есть и сугубо психологические методы, которые, несмотря на кажущуюся простоту, сильно сказываются на успехе предприятия.

Вот основные из них:

1) Деньги.

Американские ученые провели эксперимент, в котором поучаствовало 500 тысяч человек. В результате было доказано, что производительность труда возрастает в несколько раз, когда сотрудники думают о деньгах или видят их перед собой. Кроме того, контакт с деньгами способствует улучшению отношений работников друг с другом и с окружающими.

2) Использование мессенджеров.

Американские ученые выяснили, что использование мессенджеров в рабочих целях не «крадет» время, а, наоборот, позволяет повысить производительность труда.

Дело в том, что, согласно исследованиям, решать проблемы с помощью мессенджеров проще и быстрее, чем по телефону или через личные сообщения. Разумеется, речь идет о случаях, когда личный контакт сотрудников не представляется возможным.

3) Окраска стен.

Ученые из Японии считают, что цвет стен оказывает прямое влияние на производительность труда. Так, в помещениях с желтыми стенами люди работают более эффективно. Черный цвет заставляет сотрудников выполнять свои обязанности с большим упорством. Красные стены позволяют людям ощутить прилив сил, но делает их более агрессивно настроенными.

Негативное воздействие на производительность оказывают голубой (может вызвать депрессивные состояния) и серый (вызывает сонливость) цвета.

4) Служебные романы.

Итальянские ученые, в одной из статей о путях повышения производительности труда, заявляют, что роман на работе является некой встряской для организма, тонизирует его и, как следствие, положительно сказывается на производительности труда.

5) Юмор.

Американские ученые уверены, что юмор на производстве является залогом благоприятного эмоционального фона, в котором человек становится коммуникабельнее и начинает работать более эффективно.

6) Крупные мониторы. Исследователи из Франции доказали, что применение 30-дюймовых дисплеев, вместо привычных 17- или 19-дюймовых, позволяет на 50-65% повысить производительность труда. Причина тому проста - большой экран дает возможность работать сразу с несколькими окнами.

При использовании мелких экранов, много времени уходит на переключение окон и их прокрутку. Вместе с тем, другие ученые считают, что применение больших дисплеев не так повышает производительность труда, как применение сразу нескольких дисплеев (5 % против 30 %). Так или иначе, увеличение площади «рабочего стола» благоприятно сказывается на продуктивности работы.

7) Споры. Американские ученые выяснили, что в процессе споров и обсуждения новых идей между коллегами возникают верные решения.

7) Счастье. Согласно исследованию экономистов из США, счастливые сотрудники на 10-15 % лучше работают, чем те, которые ощущают себя несчастными или испытывают недостаток гармонии в жизни.

Таким образом, можно сказать о том, что производительность труда позволяет оценить эффективность работы сотрудников предприятия. Чем она выше, тем меньше руководство затрачивает ресурсов на выпуск конечного продукта. Следовательно, высокая производительность обеспечивает и высокую рентабельность.

В ООО «Glow Wonder» все виды поощрения и награды сопровождаются выплатой денежных средств в соответствии с положением о мотивации работников. Применение системы поощрения и награждения работников начинается, после того как работник отработает больше трех лет в организации.

Для повышения эффективности работы персонала целесообразно внедрить систему премирования работников в зависимости от ряда показателей, представленных в таблице 9.

Таблица 9 – Процент премий, рекомендуемых для премирования сотрудников отдела продаж в ООО «Glow Wonder»

Наименование поощрений	Размер премий, % к окладу
Освоение новых приемов и методов продаж и их применение в работе	15
Участие работника в программах повышения квалификации и групповых тренингах по продажам	5
Внедрение конкретных предложений по эффективному использованию оргтехники, производственных площадей, улучшению организации труда на рабочем месте	25
Внедрение рационализаторских предложений, направленных на сокращение издержек обращения и повышение объема продаж	20
Привлечение новых покупателей (в т.ч. корпоративных клиентов)	по усмотрению администрации

В качестве критериев премирования выбраны: освоение новых приемов и методов труда и их применение в работе, участие работника в тренингах по продажам, внедрение конкретных предложений по улучшению организации труда на рабочем месте, внедрение рационализаторских предложений,

направленных на сокращение затрат и рост прибыли организации, а также привлечение новых покупателей. Данные критерии разработаны применительно к отделу продаж ООО «Glow Wonder». Но они могут также использоваться в других подразделениях организации. При этом руководству следует помнить, что не все способы материального поощрения могут оказывать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько положений о премиях, которые не затрагивают специфику организации и являются универсальными.

Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации, в частности:

- премии не должны быть общими и распространёнными, поскольку в противном случае их будут воспринимать как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в работу организации, будь то индивидуальная или групповая работа;

- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;

- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Основания для лишения премии:

- 1) Руководству предоставляется право лишать отдельных работников полностью премии или снижать размер премии за производственные упущения, нарушения трудовой дисциплины.

- 2) Полностью лишаются премии работники за:

- прогул без уважительных причин;

- совершение по нарушение санитарных, противопожарных требований и правил по технике безопасности;

- не обеспечение сохранности вверенных материальных ценностей.

В таблице 10 показаны возможные способы экономического мотивирования различных категорий персонала.

Таблица 10 – Способы экономического мотивирования различных категорий работников ООО «Glow Wonder»

Категория персонала	Вознаграждения
Специалисты	1) Премия по итогам работы организации за период
	2) Система долевого участия в прибыли
	3) Повышение в должности с увеличением зарплаты
Работники отдела продаж	Премии за увеличение объема продаж и улучшение качества обслуживания
Рабочие	1) Поощрения за повышение эффективности труда, за выполнение и перевыполнение плана
	2) Премия по итогам работы организации за период
Вспомогательный персонал	1) Премии за сверхурочную работу
	2) Премии за улучшение качества обслуживания

Из приведённой таблицы видно принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического мотивирования категорий персонала. Так, система вознаграждения за сверхурочную работу и по итогам работы организации за период обладает значительной универсальностью, чем, например, система долевого участия в прибыли.

Таким образом, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики организации в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников.

Создание благоприятных условий труда, его дальнейшее облегчение способствуют, с одной стороны, сохранению здоровья трудящихся,

совершенствованию их трудовых навыков, а с другой - повышению работоспособности и производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению дисциплины на производстве.

Основными общими показателями экономической эффективности мероприятий по научной организации труда, определяющими целесообразность их внедрения, являются: рост экономической эффективности и годовой экономический эффект, т.е. экономия приведенных затрат. Создание комфортных для работы условий оказывает большое значение на повышение производительности труда.

Качественно и эргономично оборудованное рабочее место создает условия для слаженной работы. При этом особое внимание следует уделить следующим моментам:

- 1) Оборудование современной техникой.
- 2) Оборудование источниками тепла и света.
- 3) Создание комфортного микроклимата.
- 4) Оборудование комфортной мебелью.

В ООО «Glow Wonder» планируется установка дополнительного освещения в зоне отдыха для ночной смены.

Для этих целей необходимо приобрести 4 настольные лампы: $4 \times 1\,700 = 6\,800$ руб.

Так же планируется установить кондиционер в зоне отдыха.

Средняя стоимость кондиционера – 10 000 руб.

А также рекомендуется приобрести мягкий уголок для комфортного отдыха стоимостью 13 600 руб., микроволновую печь стоимостью 4 000 руб., и кулер стоимостью 3 000 руб.

Затраты на улучшение условий труда в ООО «Glow Wonder», представлены в таблице 11.

Таким образом, можно сделать вывод, что на реализацию поставленной задачи по улучшению условий труда, ООО «Glow Wonder» потребуется 37 400

руб. Для расчета экономической эффективности необходимо рассчитать годовой фонд рабочего времени одного работника.

Таблица 11 – Затраты на улучшение условий труда в ООО «Glow Wonder»

Статья затрат	Сумма, руб.
Единовременные затраты	
Приобретение основных фондов	37 400
Текущие затраты	
-	-
Итого затрат	37 400

В таблице 12 предлагается примерный перечень мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «Glow Wonder» на следующий год, а также сумма затрат на них.

Таблица 12 – Направления повышения квалификации персонала

Мероприятия	Сумма, руб.
Повышение квалификации руководителей	60000
Обучение на профессию	65000
Прохождение тренингов и семинаров	55000
Итого	180000

Обучение требует большого внимания со стороны службы управления человеческими ресурсами, в особенности в вопросах организации обучения и увеличения бюджета по этой статье.

Именно обучение на профессию (это необходимо для подготовки работников взамен тех, кто достиг пенсионного возраста) и повышение квалификации руководителей (для развития управленческих знаний, умений и навыков руководящего состава) достаточно дорогостоящие. На повышение квалификации персонала ООО «Glow Wonder» предлагается потратить 180 тыс. руб.

В дальнейшем ожидается, что предприятие должно извлечь материальную выгоду и получить прибыль в результате повышения

квалификации персонала. Цели подготовки и повышения квалификации работников должны быть определены обязательно в соответствии с общими стратегическими целями ООО «Glow Wonder».

Если это условие не будет соблюдено, затраты на отдельные предлагаемые мероприятия по обучению персонала действительно могут оказаться неоправданными.

Система заработной платы и поощрений также должна быть увязана с планами обучения работников и развития карьеры персонала.

Поскольку будет мало пользы и отдачи от обучения людей, если потом их ждет разочарование, если они впоследствии обнаружат, что фирма не в состоянии обеспечить им служебный рост и развитие.

4) Совершенствование процесса мотивации персонала.

В ООО «Glow Wonder» нет конкретных инструментов и методов стимулирования труда персонала. Исходя из этого, необходима доработка в данном направлении. Предлагаю внедрить мероприятия в систему управления персоналом, представленные ниже.

а) Нематериальные методы повышения мотивации.

Человека, получившего звание «Лучший сотрудник месяца» стоит поздравить в общем чате в «WhatsApp» и закрепить пост в группе Вконтакте. Подобные мелочи всегда приятны человеку, а остальные сотрудники будут стремиться стать этим «Лучшим сотрудником».

б) Материальные методы повышения мотивации.

Предлагаю ввести ежемесячную премию «Лучшему сотруднику месяца» в размере 500 рублей. Данная программа также поможет стремиться стать этим «Лучшим сотрудником» и получить прибавку к заработной плате.

Премия в размере 500 рублей - не столь много, но приятная прибавка к заработной плате. За год данная премия составит всего: $500 \text{ (рублей)} * 12 \text{ (месяцев)} = 6000 \text{ рублей}$.

д) Совершенствование процесса организационной культуры.

В ООО «Glow Wonder» отсутствует система внутриорганизационных коммуникаций. Для построения данной системы предлагаю использовать следующие информационные каналы, которые позволят наладить вертикальные коммуникации, способные доносить информацию о деятельности ООО «Glow Wonder» до всех сотрудников, а также горизонтальные коммуникации, связанные с налаживанием взаимодействия между сотрудниками: интернет - чат в Viber или V Kontakte должен быть ориентирован на административно-управленческий персонал, цель которого состоит в том, чтобы доносить до коллектива цели, задачи, вопросы, проблемы и стратегию развития предприятия; на существующем сайте ООО «Glow Wonder» выделить специальный внутренний раздел «Для сотрудников», в котором будут размещены фото и видео материалы, связанных с хорошим настроением на работе, с позитивным отношением к ней, с празднованиями дней рождений, повышением квалификации, где материалы будут публиковаться самими участниками ООО «Glow Wonder», но всё-таки редактироваться администратором группы.

3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по повышению производительности труда

Создание благоприятных условий труда, его дальнейшее облегчение способствуют, с одной стороны, сохранению здоровья трудящихся, совершенствованию их трудовых навыков, а с другой - повышению работоспособности и производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению дисциплины на производстве. Создание комфортных для работы условий оказывает большое значение на повышение производительности труда. Качественно и эргономично оборудованное рабочее место создает условия для слаженной работы. При этом особое внимание следует уделить следующим моментам:

- 1) Оборудование современной техникой.

- 2) Оборудование источниками тепла и света.
- 3) Создание комфортного микроклимата.
- 4) Оборудование комфортной мебелью.

В ООО «Glow Wonder» планируется установка дополнительного освещения в зоне отдыха для ночной смены.

Для этих целей необходимо приобрести 4 настольные лампы: $4 \times 1\,700 = 6\,800$ руб.

Так же планируется установить кондиционер в зоне отдыха.

Средняя стоимость кондиционера – 10 000 руб. А также рекомендуется приобрести мягкий уголок для комфортного отдыха стоимостью 13 600 руб., микроволновую печь стоимостью 4 000 руб., и кулер стоимостью 3 000 руб.

Затраты на улучшение условий труда в ООО «Glow Wonder», представлены в таблице 13.

Таблица 13– Затраты на улучшение условий труда в ООО «Glow Wonder»

Статья затрат	Сумма, руб.
Единовременные затраты	
Приобретение основных фондов	37 400
Текущие затраты	
—	—
Итого затрат	37 400

Таким образом, можно сделать вывод, что на реализацию поставленной задачи по улучшению условий труда, ООО «Glow Wonder» потребуется 37 400 руб. Для того чтобы оценить эффективность предлагаемых мероприятий, необходимо определить экономические и социальные последствия их реализации. Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий, рекомендуемый срок проведения которых - один год, необходимо выполнить ряд ниже представленных действий.

Во-первых, нужно определить возможное увеличение объема выполнения работ. В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за

расчетный период возьмем 3% -ное увеличение показателя дополнительной выручки ООО «Glow Wonder», исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки в результате проведения различных кадровых мероприятий. Возможное увеличение объема выполнения работ определяется по следующей формуле:

$$\Delta Д = В \cdot 0,03, \quad (4)$$

где $\Delta Д$ - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$В$ - выручка от реализации товарной продукции в последнем отчетном периоде, тыс. руб.;

0,03 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Объем выручки в результате реализации предлагаемых мероприятий:

$$\Delta Д = 910734 \cdot 0,03 = 2732,2 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прирост доходов ООО «Glow Wonder» в результате реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики за год составит 2732,2 тыс. руб.

Следующим шагом необходимо рассчитать общую сумму затрат, которая потребуется для осуществления предлагаемых мероприятий. Было предложено два основных мероприятия по совершенствованию кадровой политики, на которые необходимо выделить денежные средства:

- разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования;

- разработка мероприятий по повышению квалификационного уровня кадрового состава.

Общие затраты на проведение мероприятий рассчитываются по следующей формуле:

$$З = З1 + З2, \quad (5)$$

где Z – сумма общих затрат на проведение мероприятий;

Z_1 – затраты на стимулирование и мотивацию персонала и на некоторые другие мероприятия;

Z_2 – затраты на повышение квалификационного уровня персонала.

В затраты Z_1 входят затраты на:

– проведение соревнования среди сотрудников на звание «Лучший работник» каждый месяц – 12 тыс. руб. в год.

– награждение сотрудников фирменными значками ООО «Glow Wonder», почетными грамотами, подарками – 120 тыс. руб. в год.

– создание и введение системы премирования наставников (рассчитано в размере 3% фонда оплаты труда) составят – $55\,511,7 \cdot 0,03 = 1665,351$ тыс. руб. в год.

– типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» (100 экземпляров) – 6 тыс. руб.

В итоге $Z_1 = 12 + 120 + 6 + 1665,351 = 1803,351$ тыс. руб.

На обучение персонала и повышение его квалификации в следующем году предлагается выделить 180 тыс. руб., т.е. $Z_2 = 180$ тыс. руб.

$Z = 1803,351 + 180 = 1983,351$ тыс. руб.

В результате проведенного расчета общая сумма затрат для реализации предлагаемых мероприятий равна 1983,351 тыс. руб.

Наконец, можно рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий в денежном выражении, а также в процентном соотношении.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий в денежном отношении определяется по формуле:

$$\Delta\P = \Delta Д - Z, \quad (6)$$

где $\Delta\P$ – экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. руб.;

$\Delta Д$ – планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

З – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

В результате получается следующее:

$$\Delta\Pi = 2732,2 - 1983,351 = 748,849 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 748,849 тыс. руб. Таким образом, экономическая эффективность мероприятий обоснована, т.е. внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики является целесообразным.

Итак, предложены следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Glow Wonder»:

1) Поддержание тесной связи и сотрудничества с учебными заведениями в целях привлечения молодых сотрудников для работы на предприятии: организация производственной практики для студентов и учащихся профессиональных училищ; мотивация студентов и учащихся на практике; организация дней открытых дверей в ООО «Glow Wonder».

2) Совершенствование системы мотивации и стимулирования работников посредством:

- проведения соревнования среди сотрудников на звание «Лучший работник предприятия» каждый месяц с единовременным денежным вознаграждением в размере 1000 рублей;

- введения новых инструментов нематериального стимулирования: публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значками ООО «Glow Wonder», почетными грамотами, ценными подарками; зачисление в резерв руководящих кадров и повышение в должности;

- разработка системы материального стимулирования наставников в зависимости от показателей эффективности их подопечных в целях повышения уровня мотивации наставников и повышения эффективности их подопечных.

3) Редактирование и типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» (обновленная версия будет служить основным руководством для

адаптации новых сотрудников) в целях повышения репутации компании как работодателя в глазах нового сотрудника.

4) Меры профилактики и урегулирования конфликтов на предприятии:

- укрепление корпоративного духа коллектива;
- объективная оценка результатов деятельности работников;
- установление уважительных отношений между руководителем и подчинёнными;
- качественный подбор персонала и его расстановка по рабочим местам.

5) Должно уделяться большое внимание развитию персонала ООО «Glow Wonder», предложено ежегодно тратить не менее 180 тыс. руб. на обучение и повышение квалификации работников.

Кроме того, для поддержания высокой эффективности управления кадрами ООО «Glow Wonder» необходимо проводить постоянный анализ трудовых ресурсов. Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики позволит создать благоприятный климат в трудовом коллективе, а также повысит эффективность деятельности ООО «Glow Wonder». Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий составит 748,849 тыс. руб.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Бердибекову Элмуроду Мамагусубовичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного).	Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости. Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Трудовой кодекс РУ Отраслевое законодательство в сфере защиты труда Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Налоговый кодекс

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации;	В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды: Принципы корпоративной культуры; Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.).
---	---

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Предприятие разрабатывает нормативы образования отходов и лимитов на их размещение в соответствии с законом производит расчёт платы и оплаты за негативные воздействия на окружающую среду ежеквартально. Между предприятием и органами власти существует межведомственное взаимодействие, которое осуществляется путём обмена документами и информации. Спонсорство и корпоративная благотворительность; помощь сотрудников коллектива. Предприятие готово участвовать в решение наступивших проблем. Ответственность перед потребителями за качество изготовленной продукции и предоставляемых услуг. Проверка продукции
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2017 – 2018 гг. 2. Программа социальной ответственности и затраты на нее на 2019 г.

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию	Таблицы, рисунки
---	------------------

Дата выдачи задания раздела по линейному графику **01.02.2019 г.**

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Бердибеков Элмурод Мамаюсубович		

4 Социальная ответственность

Социальная ответственность бизнеса (СОБ) основывается на концепции «стейкхолдеров» и трактуется как ответственное отношение к потребителям, работникам, партнерам, владельцев бизнеса, государства, общества. Стейкхолдеры в ООО «Glow Wonder» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Стейкхолдеры в ООО «Glow Wonder»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Органы федеральной и местной власти
Собственники	Население региона
Потребители	Конкуренты
Партнеры	Благотворительные организации

Работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Потребителей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Местные органы самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона.

К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также жители региона, в котором находится организация. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей.

Также сюда относятся и детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи).

Определение стейкхолдеров программы КСО в ООО «Glow Wonder» представлена в таблице 15.

Таблица 15 – определение стейкхолдеров программы ксо

Цель КСО	Стейкхолдеры
Развитие собственного персонала	Работники, собственники
Популяризация компании как надежного работодателя	Собственники, работники, партнеры
Стабильность и устойчивость компании в долгосрочной перспективе	Органы федеральной и местной власти, клиенты, население
Улучшение имиджа компании, рост репутации	Собственники, партнеры, работники

Исходя из данных таблиц, можно сказать, что наибольшее отражение в поставленных целях КСО организации находят стейкхолдеры прямого влияния.

Определение элементов программы КСО компании представлена, в таблице 16.

Таблица 16 –Элементы программы КСО компании

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	2	3
Работники	Программы повышения квалификации (это согласуется со стратегией развития)	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни
Население	Приготовление большого торта и развлекательной программы на «День защиты детей»	Организация досуга граждан города с детьми

Продолжение таблицы 16

1	2	3
Детские дома, школы и детские сады	Проведение бесплатных мастер классов для детей	Повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия

СОБ проявляется через такие мероприятия, как:

- всестороннее совершенствование отношений с потребителями;
- обеспечения трудовых прав персонала;
- обучение и развитие персонала, планирование карьерного роста;
- рост заработной платы, выплата премий и компенсаций;
- помощь в решении жилищных проблем, возможности для полноценного отдыха, спортивные и культурные мероприятия;
- внедрение принципов честного ведения бизнеса;
- социально и экологически сбалансированная операционная деятельность;
- открытость информации о предприятии и продукции (услуги);
- прозрачность деятельности и отчетность перед собственниками;
- сертификация соответствия систем управления качеством, здоровьем и безопасностью;
- социальные инвестиции, социально ответственный маркетинг;
- благотворительность и инвестиции в социальные программы местного сообщества;
- добросовестность рекламы;
- своевременность уплаты налогов;
- поддержка общественных движений за качество и благотворительность;
- защита природной среды и др.

Социальная ответственность ресторанного бизнеса (СОРБ), по наблюдениям рестораторов и экспертов ресторанного бизнеса, находится на этапе становления и реализуется преимущественно ресторанными сетями через

программы развития персонала, благотворительности, поддержки творческой молодежи и честного ведения бизнеса.

Социальные программы развития персонала, в основном, направлены на сплочение коллектива и формирования единой команды, развитие сотрудников и решение их насущных проблем.

Социальная ответственность бизнеса является важной составляющей при определении ежегодного рейтинга лучших заведений сферы гостеприимства.

Анализируются по содержанию и достигнутыми результатами такие инициативы, как: финансирование и не финансовой поддержка благотворительных программ и фондов, социальные программы для персонала, защита окружающей среды.

Таким образом, социальная ответственность ресторанного бизнеса является составной поддержкой его имиджа, направлением повышения конкурентоспособности, устойчивой конкурентным преимуществом.

ООО «Glow Wonder» необходимо продолжать увеличивать выручку, повышать квалификацию персонала, снижать затраты и оптимизировать структуру баланса, собственным путем сокращения наиболее срочных обязательств.

Заключение

Задача любого предприятия, не желающего терять возможности для развития в будущем - уже сегодня четко исполнять взятые на себя в рамках договоренностей обязательства, а также принимать меры по развитию связей. Это дает хороший потенциал на будущее. Эти резервы можно найти при анализе рабочего процесса предприятия. Принято говорить, что такие - едва ли не самые значимые для каждой современной компании, так как рано или поздно удастся реализовать их в пределах фирмы. Такие резервы превращаются в примененные на практике методы достижения прибыли, если удастся усовершенствовать рабочий процесс, особенности приложения рабочей силы.

Одновременно использование ресурсов должно быть более эффективным, а потери времени на решение задач - меньшими, нежели ранее. Выявление и использование внутрипроизводственных резервов предполагает эффективное и экономное расходование наличных ресурсов, определение методик, позволяющих сделать этот процесс более выгодным. Внутрипроизводственные ресурсы можно найти при анализе рабочего процесса предприятия в целом, отдельного цеха или даже конкретного места.

Разные резервы имеют отличающееся друг от друга качественное наполнение, что становится основанием для подразделения на категории. Некоторые методы помогают понизить трудоемкость осуществляемых в ходе производства рабочих процессов, а другие направлены на более эффективное расходование времени, отведенного для работы. Таким образом, самый эффективный резерв роста производительности труда - снижение показателей трудоёмкости. Считается, что это буквально неисчерпаемый источник улучшений для предприятия вне зависимости от области его специализации.

При анализе распределения рабочего времени обнаружение резервов сопряжено с выявлением распределения временных промежутков на решение разного рода задач. При этом необходимо сопоставлять плановые показатели и достигаемые на практике. В любой компании наблюдаются потери рабочего

времени, составление их динамики дает достаточный объем информации для понимания, каким образом можно оптимизировать рабочий процесс, тем самым повысить эффективность предприятия в целом.

ООО «Glow Wonder» - один из ведущих российских производителей и экспортеров коммунальной и дорожной техники. Он ведет свою историю от основанного в 1956 году Мценского механического завода. Все эти годы предприятие росло и успешно развивалось. В настоящее время ООО «Glow Wonder» имеет полный набор подразделений основного производства и развитую инфраструктуру вспомогательного. В результате исследования был сделан вывод о том, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. произошло снижение выручки на 16 050 тыс. руб., что в результате составило 1 175 807 тыс. руб. Себестоимость продаж в 2018 году уменьшилась на 18 990,0 тыс. руб. и составила 1 167 782,0 тыс. руб.

Следовательно, в целом за отчетный период в ООО «Glow Wonder» наблюдается снижение основных технико-экономических показателей. Наиболее эффективным является 2017 год, так как темпы роста выручки и темпы роста прибыли от продаж выше темпов роста имущества ООО «Glow Wonder».

Одним из условий успешной деятельности в ООО «Glow Wonder» является высокий профессиональный уровень его персонала. С целью рационального использования затрат на оплату труда, а также во избежание принудительного сокращения работников предприятия, было принято решение произвести изменения в штатном составе с единовременной корректировкой заработной платы. Несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденное результатами аттестации, является основанием для его увольнения по инициативе работодателя в соответствии с ч. 3 ст. 81 ТК РФ.

Для этого необходимо произвести внеплановую аттестацию сотрудников на соответствие занимаемой должности и назначенным обязанностям. Аттестация будет проводиться в два этапа.

Во-первых, необходимо проверить дисциплину персонала. Во-вторых, необходимо проверить результаты деятельности персонала на соответствие занимаемым должностям. Такая аттестация позволяет определить не только профессионализм сотрудника, но и определить необходимость отправить на обучение; повысить в должности, или определить непригодность сотрудника и расторгнуть с ними трудовые отношения. Аттестация на пригодность проводится по трем направлениям:

1) Оценивается полнота выполнения должностных обязательств, плана работ, достижение поставленных задач.

2) Проводится письменный экзамен по специальности. Для экзамена подготавливаются специальные опросные листы, определяются приемлемые ответы.

3) Оценка личностных характеристик сотрудника, которая характеризует его поведение, взаимоотношения в коллективе.

Чтобы соблюсти протокол проведения аттестации необходимо сформировать аттестационную комиссию. Иногда в состав комиссии включают психолога и представителя службы безопасности.

Объявление о предстоящей аттестации необходимо сделать за 30 дней до даты его проведения. После проведения аттестации комиссия составляет протокол. Если проводились тестирования, то необходимо прикрепить к протоколу сами тесты и их результаты.

Решение озвучивают сотруднику. Если он не соглашается с решением, то должен представить письменный документ, который, в свою очередь, рассмотрят члены специально созданной комиссии экспертов.

Работа с дебиторами является одной из возможностей для предприятия придать импульс продажам при сохранении существующей клиентской базы и ее наращивании.

Таким образом, необходимо определиться с механизмом, позволяющим оптимально соотнести большой объем продаж и риска, связанные с увеличением периода погашения дебиторской задолженности.

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 748,849 тыс. руб. Таким образом, экономическая эффективность мероприятий обоснована, т.е. внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики является целесообразным.

Итак, предложены следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Glow Wonder»:

1) Поддержание тесной связи и сотрудничества с учебными заведениями в целях привлечения молодых сотрудников для работы на предприятии: организация производственной практики для студентов и учащихся профессиональных училищ; мотивация студентов и учащихся на практике; организация дней открытых дверей в ООО «Glow Wonder».

2) Совершенствование системы мотивации и стимулирования работников посредством:

- проведения соревнования среди сотрудников на звание «Лучший работник предприятия» каждый месяц с единовременным денежным вознаграждением в размере 1000 рублей;

- введения новых инструментов нематериального стимулирования: публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значками ООО «Glow Wonder», почетными грамотами, ценными подарками; зачисление в резерв руководящих кадров и повышение в должности;

- разработка системы материального стимулирования наставников в зависимости от показателей эффективности их подопечных в целях повышения уровня мотивации наставников и повышения эффективности их подопечных.

3) Редактирование и типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» (обновленная версия будет служить основным руководством для адаптации новых сотрудников) в целях повышения репутации компании как работодателя в глазах нового сотрудника.

4) Меры профилактики и урегулирования конфликтов на предприятии:

- укрепление корпоративного духа коллектива;
- объективная оценка результатов деятельности работников;

– установление уважительных отношений между руководителем и подчинёнными;

– качественный подбор персонала и его расстановка по рабочим местам.

5) Должно уделяться большое внимание развитию персонала ООО «Glow Wonder», предложено ежегодно тратить не менее 180 тыс. руб. на обучение и повышение квалификации работников.

Кроме того, для поддержания высокой эффективности управления кадрами ООО «Glow Wonder» необходимо проводить постоянный анализ трудовых ресурсов. Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики позволит создать благоприятный климат в трудовом коллективе, а также повысит эффективность деятельности ООО «Glow Wonder». Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий составит 748,849 тыс. руб.

Список использованных источников

- 1) Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2016. – 341 с.
- 2) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2016. – 321 с.
- 3) Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин м М. –Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 309с.
- 4) Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2016. – 286 с.
- 5) Балашов А.П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 208 с.
- 6) Алиев В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. – М.: Экономика, 2015. –429 с.
- 7) Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. – М. –Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 234с.
- 8) Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебник для вузов / А.Н. Аверин. – М.: Флинта, 2017. –420 с.
- 9) Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. – М. : ООО «Проспект», 2015. – 141с.
- 10) Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом / В.И. Верхоробин // Деньги и кредит. – 2016. – №8. – С.39–42.
- 11) Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.:ЭКСМО. 2015 – 32 с.
- 12) Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 (действующая редакция от 31.07.2016) [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система КонсультантПлюс. – URL:<http://www.consultant.ru/document> (дата обращения 31.03.2019).
- 13) Андреева Н.Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя

учреждения культуры: ежемес. журнал о культуре Вологодской области. – 2016. – № 9. – С. 70–77.

14) Богачева Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации / Т.В. Богачева // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 6. – С. 55–61.

15) Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда: учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – М.: ООО «Проспект», 2016. – 87с.

16) Генкин Б.М. Экономика и социология труда /Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2016. – 384 с.

17) Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. – 7-е изд. –СПб.: Питер, 2016. – 537 с.

18) Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2016. – 374 с.

19) Завьялов В.Г. Проблема экономического отчуждения в анализе производственных отношений. – Томск: изд-во ТГУ, 1990. – 144 с.

20) Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. – 2016. – № 12. – С.21–28.

21) Ильин В. В/ Финансовый менеджмент / В.В. Ильин, Н.А. Сердюкова, В.Н. Алексеев, В.Г. Ермилов В.Г. – М.: Омега–Л, 2015. – 560 с.

22) Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П. – М.: Кондор, 2015. – 308 с.

23) Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2016. – 365 с.

24) Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие / Р. Д. Курочкина – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 166с.

25) Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА–М, 2016. – 329 с.

- 26) Мировец М.О. Корпоративная культура / М.О. Мировец. – СПб.: АО «Литера плюс», 2015. – 320 с.
- 27) Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / Т.В. Озарёнов. – М.: ГАСБУ, 2016. – 417 с.
- 28) Печникова А.В. Документация кадров: учеб. пос. – М.: ЭКМОС, 2015. – 256 с.
- 29) Полякова О.Н. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 570 с.
- 30) Потемкин В.К. Управление персоналом: уч–к для вузов / В.К. Потемкин. –СПб.: Питер, Лидер, 2016. – 432 с.
- 31) Резникова О. С. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации / О.С. Резникова // Наука без границ. – 2017. – № 3 (8). - С. 11–15.
- 32) Савельев А.П. Корпоративная культура / А.П. Савельев.- М.: ИНФРА–М, 2015.– 360 с.
- 33) Самыгин С.И. Менеджмент персонала: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М.: Зевс, 2015. – 371 с.
- 34) Семенов А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 575 с.
- 35) Сергеев А. М. Организационное поведение / А.М. Сергеев. – М.: Академия, 2016. – 288 с.
- 36) Смирнов Э.А. Теория организации: учеб. пос / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА–М, 2016. –248 с.
- 37) Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.
- 38) Травин В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента. – М., 2016. –326 с.
- 39) Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 638 с.

40) Управление персоналом: современная российская практика / под ред. С.Н. Мордовина. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

41) Уткин Э.А. Управление персоналом в малом бизнесе: учебник / Ю. А. Уткин. – М.: Акалис, 2015. – 234 с.

42) Хорин А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2015. – 444 с.

43) Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. – 2017. – №278. – С. 81–84.

44) Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 342 с.

45) Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро – М.: Директ–Медиа, 2015. – 340с.

46) Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.

47) Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека практика / В.К. Вилюнас. – М.: изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

48) Что взяли [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Управление персоналом». – URL: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 4.12.2018).

Журнал Кадры предприятия №3 2004 [Электронный ресурс]:// Электронный журнал// интернет-библиотека// <http://dis.ru/library.ru/> (дата обращения 30.05.2018).

1) Trong Tuan L. Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. Journal of Organizational Change Management, 2018, vol. 26, no. 1, pp. 139–168.

2) Van De Voorde K., Beijer S. The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between HighPerformance Work Systems and Employee Outcomes. Human Resource Management Journal, 2017, vol. 25, no. 1, pp. 62–78

3) Wickramasinghe V., Liyanage S. Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 2018, ol. 44, no. 3, pp. 64–77. 61

4) Wright P. M., Guest D., Paauwe J. Off the Mark: Response to Kaufman's Evolution of Strategic HRM. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 409–415.

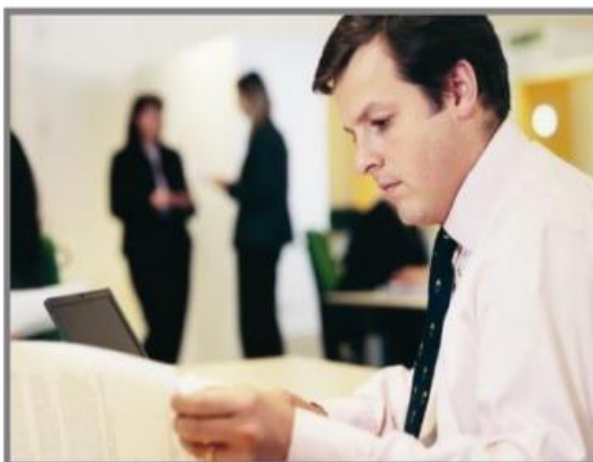
5) Zhao M., Tan J., Park S. H. From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets. *Journal of Business Ethics*, 2017, vol. 122, no. 4, pp. 655–674.

6) Bordunos A. K., Kosheleva S. V. Evolution of Strategic Human Resource Management through the Lens of High Performance Work System. *Vestnik SPbSU. Series 8. Management*, 2016, issue 3, pp. 30–53.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(справочное)
Справочник нового сотрудника

**ПУТЕВОДИТЕЛЬ
ДЛЯ НОВОГО
СОТРУДНИКА**

**РУКОВОДСТВО
ПО РАЗРАБОТКЕ**



Содержание руководства

Введение.....	3
Раздел I. Структура путеводителя.....	4-10
▪ Приветствие нового сотрудника	4-5
▪ Рекомендации по использованию путеводителя	6-7
▪ Содержание основных разделов	8-10
Раздел II. Информация о компании.....	11-21
▪ История компании	11-12
▪ Миссия и ценности	13-14
▪ Стратегические цели и перспективы Компании	15-16
▪ Продукты и услуги компании	17-19
▪ Ключевые клиенты и конкуренты	20-21
Раздел III. Первая неделя/Первые шаги.....	22-52
▪ Организационная структура компании	22-23
▪ Основные правила и регламенты	24-29
▪ Взаимодействие с коллегами и обмен информацией	30-38
▪ Мероприятия в рамках программы адаптации	39-41
▪ Важная и полезная информация	42-53
Раздел IV. Ключевые стандарты, политики и процедуры Компании.....	54-60
▪ Стандарты качества работы и обслуживания клиентов	54-55
▪ Модель корпоративных компетенций	56-57
▪ Ключевые показатели эффективности работы	58
▪ Аттестация и система оценки в Компании	59-60
Раздел V. Карьера в Компании.....	61-71
▪ Перспективы карьерного роста в компании	61-64
▪ Профессиональная и менеджерская карьера	64-65
▪ Внутренняя система обучения и развития в Компании	66-67
▪ Индивидуальные планы профессионального и карьерного развития сотрудников	68-71
Рекомендации по составлению Путеводителя.....	72
Заключение.....	73-74