

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
НА ООО «ПРОМТЕХНОСТРОЙ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001342
Мальцевой Юлии Александровны

Научный руководитель
Ст. преподаватель кафедры
управления персоналом
Терехова Т. Г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ... ..	8
1.1 Теоретические основы производительности труда персонала в организации.....	7
1.2 Основные показатели и методы измерения производительности труда персонала в организации	14
1.3 Факторы и условия изменения производительности труда персонала в организации	19
1.4 Резервы повышения производительности труда персонала в организации	23
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРОМТЕХНОСТРОЙ»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	39
2.3 Анализ производительности труда персонала в организации.....	47
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРОМТЕХНОСТРОЙ».....	61
3.1 Разработка проекта по оптимизации производительности труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой».....	61
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	71
Заключение.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
Приложения.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Рост производительности труда является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда, а также показателем

эффективности экономики предприятия и страны в целом. Рост производительности труда имеет важное значение в развитии человеческого общества. Каждая общественно-экономическая формация развивается до тех пор, пока система ее производственных отношений обеспечивает развитие ее производительных сил, что отражается, прежде всего, в росте общественной производительности труда. Новый способ производства побеждает старый потому, что он создает более высокую производительность труда и возможность производить большее количество общественного продукта, делает общество более богатым. Аналогичных успехов и достигают страны-лидеры в производительности труда. Только путем неуклонного роста производительности труда можно обеспечить высокие темпы накопления, расширенное воспроизводство и максимально возможное удовлетворение потребностей общества.

Борьба за высокую производительность труда сопровождает конкуренцию за потребителя, становится частью менеджмента и маркетинга. Она связана со стремлением наилучшего удовлетворения потребностей, запросов, предпочтений потребителей. Значительно повышается роль ценности производимых товаров вместе с сопутствующими услугами и всем тем, что делает товар более привлекательным, конкурентоспособным и, в конечном счете, превращает в экономическое благо, а по результатам реализации продукции измеряют производительность.

Высокие уровни и темпы роста производительности труда важны для любой страны. Страна со сравнительно низкой производительностью труда всегда сможет найти для себя некие экономические ниши в международной экономической системе, занимаясь тем, чем более развитые в экономическом отношении страны считают для себя невыгодным. Она может сохранять конкурентоспособность только за счет снижения реальных доходов и уровня жизни.

Лидерство же в экономическом развитии обеспечивает стране лидерство в принятии международных соглашений, позволяет строить свою

экономическую политику, оказывать экономическую помощь другим странам, выступать в качестве кредитора, оказывать давление на другие страны.

Производительность труда не может рассматриваться без нормирования труда персонала. Нормирование труда персонала в организации – это предположительно область управления, которая позволит совершенствовать ряд процессов уже введенных стандартами и официальными документами норм затрат труда на выполнение различных работ. Обоснованные нормы труда базируются на технических и технологических основных показателях производства, которые допустимы в определенных рабочих нагрузках, выражающихся в физиологически оправданной их интенсивности или пассивности. В настоящее время в стране возможность решить вопросы по нормированию возможно только в рамках Трудового Кодекса Российской Федерации [18].

Для четкого установления правильных соотношений между стандартной или нестандартной мерой и объемом труда и мерой, и объемом его оплаты будет, способствовать нормированию труда. С помощью нормирования труда определяется мера затрат труда на выполнение определенного объема работы в заданных условиях. Мету затрат возможно определить и временем или объемом работ, или численностью работников с учетом объектов обслуживания.

Основной проблемой нормирования труда является то, что последние десятилетия в развивающейся экономике нашего государства процессам нормирования труда уделялось немного внимания и специалисты по нормированию не были достаточно обеспечены соответствующей нормативной и правовой базой. Многие предприятия до сих пор используют нормативы, которые разработаны для устаревших производственных процессов и трудовые процессы значительно претерпели изменения, а ведь это ведет к нерациональному использованию трудовых ресурсов в организации[18].

Проблема повышения производительности труда уже долгое время остается одной из наиболее острых для российской экономики, препятствующей ее динамичному развитию и существенно ограничивающей возможности роста ее конкурентоспособности. Таким образом, проблема оптимизации производительности труда персонала организации является актуальной на сегодняшний день.

Степень научной разработанности темы исследования. Понятие и сущность производительности труда достаточно широко освещены в работах таких ученых-экономистов, как А.В. Анисенко, В.О. Архипова, К.Ю. Бурцева, А.В. Воробьев, С.В. Ерофеева, М.А. Захарова, Ю.И. Злоказов, И.А. Кондаурова, Р.О. Перовская, К.К. Рудакова и др. Однако проблема оптимизации производительности труда на предприятии не достаточно раскрыта и требует дальнейшей разработки.

Объекта исследования – выступает ООО «ПромТехноСтрой».

Предмет исследования – современное состояние производительности труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой».

В качестве **цели дипломного исследования** выступает разработка проекта по оптимизации производительности труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой».

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих **задач:**

- изучить теоретические основы производительности труда персонала в организации;
- дать характеристику основным показателям и методам измерения производительности труда персонала в организации;
- определить факторы и условия изменения производительности труда персонала в организации;
- описать резервы повышения производительности труда персонала в организации;
- дать организационно-экономическую характеристику

организации;

- провести анализ системы управления персоналом в организации; сделать анализ производительности труда персонала в организации;
- разработать проект по оптимизации производительности труда персонала в ООО «ПромТехнострой»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении проблем в области производительности труда в ООО «ПромТехнострой» и разработке проекта по оптимизации производительности, который может быть применен в практической деятельности исследуемой организации.

Информационной базой исследования выступают данные бухгалтерского учета исследуемой организации, внутренняя информация организации по персоналу, статистические данные организации.

Методы исследования: статистический и экономический анализ, факторный анализ, методы сравнений, экспертных оценок.

Дипломное исследование состоит из введения, трех глав с параграфами, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретические основы производительности труда персонала в организации

На результаты деятельности организации, и соответственно на организацию оплаты труда большое внимание оказывает эффективность использования трудовых ресурсов. Основным показателем эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда. От неё зависит товарооборот, издержки, прибыль и рентабельность.

Производительность труда – один из важных показателей эффективности работы организации. Традиционно производительность труда определяется как соотношение объёма произведенных продуктов и затрат труда. Производительность труда может характеризоваться как показателем выработки на единицу затраченного труда, так и обратной величиной – трудоемкостью, или величиной затраченного труда на единицу продукции [5, с. 101]. Производительность труда – сложная и многогранная экономическая категория, к определению сущности данной категории имеются разнообразные подходы.

Для раскрытия экономического содержания производительности труда рассмотрим эволюцию подходов к трактовке понятия «производительность труда» (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Эволюция подходов к трактовке понятий «производительность труда»

№ п/п	Автор, источник	Год	Трактовка понятия
1	Т.В. Чернова, «Экономическая статистика»	1999	Под производительностью труда понимается результативность конкретного живого труда, эффективность целесообразной производительной деятельности по созданию продукта в течение определенного промежутка времени [51, с. 35].

Продолжение табл. 1.1

№ п/п	Автор, источник	Год	Трактовка понятия
2	В.А.Чернов, «Экономический анализ»	2003	Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования человеческих ресурсов. От него зависят товарооборот, издержки, прибыль, рентабельность [52, с. 180].
3	Т.И. Юркова, С.В. Юрков, «Экономика предприятия»	2013	Производительность труда – это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника или затраты рабочего времени на единицу продукции [57, с. 262].
4	Т.В. Яркина, «Основы экономики предприятия»	2014	Производительность труда – это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведенной одним работником, называется выработкой. Показателем выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг [59, с. 306].
5	Т.А. Фролова, «Экономика предприятий»	2015	Производительность труда – это его эффективность, результативность. Для измерения производительности труда используются два показателя: выработка и трудоемкость [50, с. 102].
6	Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко «Экономика предприятия»	2015	Производительность труда – это объем выручки (продаж) в единицу времени, достигнутый одним работником, единицей оборудования, одним подразделением и т. п. [19, с. 88].

Анализ эволюции подходов к трактовке понятия «производительность труда» позволяет сделать вывод, что в основном все авторы понимают данное понятие как результативность конкретного живого труда.

Необходимо отметить, что производительность труда имеет высокую зависимость от уровня технической оснащенности предприятия. Затраты труда тем меньше, чем больше уровень автоматизации и механизации. Кроме

того, существуют сложности в измерении затрат труда. Например, в научной литературе по данной теме нет однозначных указаний, учитывать ли при расчете производительности затраты труда только непосредственно занятых в процессе производства работников или также затраты труда административных и вспомогательных (функции ремонта, отладки, транспортировки между рабочими местами и т.п.) работников. Помимо прочего, при расчете производительности труда обычно не учитывается не только уровень автоматизации рабочих мест, но и степень интенсивности труда (в некоторых случаях – продолжительности рабочего времени).

Определённые проблемы возникают и при определении содержания числителя традиционной формулы производительности труда, выраженной в традиционном определении производительности труда. Это может быть натуральное или стоимостное измерение выпущенной продукции, а также в виде полученной прибыли на единицу труда. Существуют следующие виды производительности труда: индивидуальная, локальная, общественная. Выбор показателей, выступающих числителем и знаменателем классической формулы производительности труда (как отношение продукта к затратам труда), представляется вариативным, в зависимости от целей, поставленных при анализе показателя «производительность труда», а также от применяемого подхода к рассмотрению производительности труда [13, с. 37].

В соответствии с данными подходами производительность труда может быть определена как:

во-первых, продуктивность трудовой деятельности – соотношение измеренного тем или иным способом количества продукции, произведенной системой (предприятием, фирмой, отраслью и т.п.), и потребовавшихся для этого затрат ресурса труда, измеренных в человеко-часах, человеко-днях, среднегодовой численности. При данном подходе рост производительности труда – один из важнейших факторов увеличения реального объема производства;

во-вторых, эффективность использования труда – соотношение экономического результата деятельности системы (выручка от реализации произведенной продукции, работ, услуг; доход; прибыль) и затрат, связанных с привлечением и использованием ресурса труда (затрат на заработную плату, социальные выплаты, подбор и подготовку кадров, охрану труда и проч.). При данном подходе рост производительности труда – фактор увеличения финансового результата деятельности, снижения себестоимости и повышения рентабельности, конкурентоспособности. Данный подход является более предпочтительным в современных экономических условиях [20, с. 102].

Повышение производительности труда, явление и использование имеющихся резервов является целью управления производительностью труда как раздела менеджмента. Управление производительностью труда представляет собой совокупность целей, средств и методов, с помощью которой оказывается воздействие на уровень и динамику производительности в зависимости от меняющихся условий функционирования организации, а также процесс оказания этого воздействия [9, с. 224].

Задачами управления производительностью труда, в зависимости от периода в развитии предприятия, от внешних и внутренних обстоятельств, наличия ресурсов и т.д., могут являться снижение трудоемкости продукции, полное и рациональное использование рабочего времени, развитие персонала, создание оптимальной структуры занятости и т.д. Управление производительностью труда, как и любой процесс управления, включает планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование, основанное на соотношении количества продукции, выпущенной производственной системой, и затрат на эту продукцию.

Управление производительностью включает следующие элементы: определение проблемы и области исследования, выбор подхода к определению производительности, определение методов исследования и

выбор системы измерения показателей, измерение уровня производительности на предприятии в целом и по отдельным видам труда, выработка мероприятий по повышению производительности, в т. ч. поиск и использование резервов, определение методов контроля, организация внедрения разработанных мероприятий, контроль, оценка полученного результата. Управление производительностью труда основывается на постоянном анализе соотношения полезного эффекта от определенной трудовой деятельности, с одной стороны, и затрат на эту деятельность – с другой. Необходимым условием повышения производительности труда является эффективное управление персоналом на предприятии, научно-техническое развитие производства, научная организация труда, производства и управления, наиболее полное использование интенсивных и экстенсивных факторов, влияющих на производительность труда [9, с. 226].

В настоящее время все большее число промышленных организаций проводят анализ производительности труда, сопровождающийся поиском резервов ее повышения. Рост производительности труда является необходимым условием развития организации, обеспечения его конкурентоспособности, повышению эффективности использования имеющихся ресурсов, повышение устойчивости организации в кризисной среде.

Необходимо отметить, что при оценке уровня производительности труда на промышленных организациях возникают следующие противоречия, на которые необходимо обратить внимание при анализе: возможен рост производительности и производство излишней продукции, в том числе, продукции невысокого качества или продукции, невостребованной рынком; рост производительности труда в расчете на количество занятого персонала и снижение производительности труда в расчете на стоимостное выражение трудовых затрат (зарботная плата и отчисления), при этом необходимо учитывать также динамику структуры занятых; трудовые затраты на единицу продукции возрастают (производительность труда в первом понимании

снижается), но по разным причинам (рост качества, новизна и проч.) объем реализации, доход, прибыль в денежном выражении растут более высокими темпами, чем затраты ресурсов на производство данной продукции.

Таким образом, рост производительности труда обусловлен:

- ростом результата при неизменных затратах ресурса или их снижении;
- снижением затрат при неизменном или возрастающем результате;
- одновременным ростом результата и затрат при опережающем темпе роста результата;
- одновременным снижением результата и затрат при опережающем темпе снижения затрат.

Рост производительности труда в организациях проявляется в виде:

- увеличения массы продукции, создаваемой за единицу времени при неизменном ее качестве;
- повышения качества продукции при неизменной ее массе, создаваемой за единицу времени;
- сокращения затрат труда на единицу производимой продукции;
- уменьшения доли затрат труда в себестоимости продукции;
- сокращения времени производства и обращения товаров;
- увеличения массы и нормы прибыли [29, с. 53].

На основании опыта крупных промышленных организаций в области управления производительностью труда можно заключить, что управление производительностью труда может включать не только управление производительностью уже нанятых сотрудников с использованием возможностей систем оплаты, поощрений и мотивации, но и процессы планирования набора персонала, обучения сотрудников с целью повышения их профессионального уровня и т.п. Необходимо отметить, что все работники (от бригадира до руководителя) должны иметь представление о ситуации с производительностью труда в организации, внедряемых

мероприятиях, своей роли в достижении общих целей, процесс внедрения изменений должен быть поддержан высшим руководством, а также должен вовлекать идеи по повышению производительности от работников предприятия всех категорий.

1.2 Основные показатели и методы измерения производительности труда персонала в организации

Управление производительностью труда непременно должно включать процесс ее измерения, которое осуществляется либо через выработку – количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо через трудоемкость – затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Выработка считается прямым показателем производительности труда, трудоемкость – обратным. При этом практически безразлично, какой показатель будет принят для расчета уровня и динамики производительности труда, поскольку один из них характеризует рост производительности труда через увеличение объемов выпуска продукции, а второй – через экономию трудозатрат на выпуск единицы продукции. Расчеты производительности труда могут производиться через часовую, дневную или годовую выработку [30, с. 105].

Обратный показатель производительности труда – трудоемкость применяется, как правило, для внутрипроизводственного планирования, расчета и анализа производительности труда, и определяется как отношение затрат труда к единице результатов производства, отражая трудозатратность изготавливаемой продукции. Данный показатель применим для расчета производительности труда отдельных рабочих и бригад. Он показывает соотношение фактических затрат труда на выполнение определенного объема работ с нормативными показателями, характеризуя, таким образом, степень выполнения рабочими норм выработки. Преимущества показателя трудоемкости состоят в том, что он полностью устраняет все искажения в

расчетах производительности труда, которые возникают при изменении ассортимента продукции, ее материалоемкости. Он позволяет наиболее точно определять необходимую численность работающих, фонд заработной платы, применять единые методы учета, планирования и анализа во всех структурных подразделениях организации [56, с. 57].

В зависимости от того, какие показатели используются при измерении производительности труда, методы измерения делятся на многофакторные, векторные и многокритериальные (табл. 1.2) [49, с. 147].

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика методов измерения производительности труда

Описание метода	Преимущества	Недостатки
Многофакторный метод		
К многофакторным методам относится так называемая многофакторная модель измерения производительности (МФМИП). Данная модель используется для измерения совокупной (многофакторной) производительности труда (продукция соотносится со всеми затратами или большинством затрат на ее производство) с использованием денежной формы агрегирования на базе постоянных цен	Возможность их применения как на уровне предприятия, так и на уровне группы работников (в последнем случае, однако, полученные результаты не обладают необходимой точностью)	1. Данные методы в большей степени носят консультативный характер и служат, как правило, для обеспечения процесса принятия управленческих решений. 2. Преимущества многофакторных методов измерения проявляются только при стабильных условиях работы предприятия.
Векторный метод		
Основаны на измерении индивидуальных затрат труда набором показателей, которые подразделяются на первичные и вторичные. Первичными показателями являются выработка и трудоемкость (по отдельным операциям, изделиям, объему выполненных работ). В тех случаях, когда анализ первичных показателей, показывает тенденции снижения уровня производительности труда, используются вторичные показатели, дифференцирующие первичные показатели по типу работников и т.д.	1. Возможность использования в широком диапазоне – как по предприятию в целом, так и на уровне рабочей группы и отдельного работника. 2. Использование единого методологического принципа построения оценочных показателей.	

Описание метода	Преимущества	Недостатки
Многокритериальные методы		
<p>Основаны на том, что любой элемент эффективности организационно-хозяйственной системы, в том числе и производительность труда, должен описываться не одним, а рядом параметров, но, с другой стороны, для обобщающей оценки необходимо получение одного итогового показателя. При этом, агрегирование осуществляется с помощью ранжирования и взвешивания, совершаемых на базе экспертных оценок, что значительно повышает субъективную составляющую подхода</p>	<p>1. Их гибкость и возможность применения как на партисипативных, так и на автократичных началах. В первом случае – на уровне отдела, цеха, рабочей группы, во втором случае – на уровне предприятия (но крайне редко).</p> <p>2. Данные для анализа получают из финансовых и производственных отчетов, а также на основании информации, полученной со стороны работников.</p> <p>3. Реализация данного метода на партисипативных началах, делает его фактором организационного развития предприятия, обеспечивая повышение заинтересованности работников к проблемам производства</p>	<p>Невозможность использовать получаемый показатель для сравнения производительности труда различных предприятий</p>

Показателями изменения динамики производительности труда являются темпы ее роста и прироста. Темп роста дает представление о том, во сколько раз за исследуемый период возросла производительность труда. Показателем темпа роста является индекс производительности труда, исчисляемый как соотношение уровней производительности труда отчетного и базисного периодов.

Индекс производительности труда за длительный период времени (например, за несколько лет) рассчитывается как произведение индексов производительности труда за более короткие промежутки времени (годы). Темп прироста производительности труда исчисляется в процентах и

показывает, как изменилась производительность труда за исследуемый период [49, с. 148].

Используя категорию производительности труда, следует иметь в виду две крайности в ее оценке:

1) производительность труда – это экономическая категория, основное практическое назначение которой – способствовать повышению качества управления. Это узкое понятие, не дающее цельного представления о деятельности организации;

2) производительность труда – это многогранное понятие, обобщающая категория, охватывающая все стороны итоговой деятельности предприятия: качество, эффективность, результативность, удовлетворение потребностей.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим примерным группам: экономические факторы; организационные факторы; социальные факторы; управленческая способность с позиции организационных ценностей; управленческая способность с позиции организации управления; управленческая способность с позиции структуры организации; управленческая способность с позиции процесса управления; управленческая способность с позиции инструментов управления.

Важнейшей составляющей эффективности выступает производительность (результативность) труда, связанная с увеличением выработки или с уменьшением затрат труда на выполняемый объем работ и являющейся основным показателем эффективности использования труда персонала предприятия торговли.

В обобщенном виде методика расчета показателей производительности труда работников предприятия представлена в табл. 1.3.

Методика расчета показателей производительности труда работников
предприятия

Показатели	Методика расчета	Характеристика
1. Объем выручки на 1 работника (производительность труда), тыс. руб./чел.	$ПТ = \frac{В}{\bar{Ч}}$	Характеризует объем выручки в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала
2. Уровень затрат труда на единицу выручки, чел./тыс. руб.	$У = \frac{\bar{Ч}}{В}$ $У = \frac{t}{В}$ где t – время, затрачиваемое на выполнение работы (чел./дни; чел./часы)	Отражает повышение эффективности использования труда персонала, если затраты труда на единицу выручки снижаются в отчетном периоде по сравнению с планом (предыдущим или базисным периодом)
3. Сумма чистой прибыли на 1 работника (коэффициент эффективности использования рабочей силы), тыс. руб./чел	$Кэ = \frac{ЧП}{\bar{Ч}}$	Характеризует сумму чистой прибыли, которую приносит каждый работник за период
4. Интегральный показатель эффективности использования труда	$Кинт = \sqrt{ПТ * Кэ}$	Дает обобщающую характеристику оценки эффективности использования труда персонала с различных сторон, сопровождающуюся опережающим улучшением таких экономических показателей, как объем выручки и прибыли
5. Фонд заработной платы на 1 среднесписочного работника, тыс. руб./чел.	$\bar{ЗП} = \frac{\Phi\bar{ЗП}}{\bar{Ч}}$	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени и в определенной мере – уровень жизни работников
6. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы	$Коп = \frac{ТРПт}{ТР\bar{ЗП}}$	Показывает насколько темп роста производительности труда опережает темп роста средней заработной платы работников и позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста

Повышение производительности труда имеет большое экономическое и социальное значение для организации. От ее уровня и динамики зависят в

той или иной степени все основные показатели работы организации. Она позволяет:

- существенно снизить затраты, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем выручки, а следовательно, и рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение организации;
- повысить конкурентоспособность организации и товаров, обеспечить финансовую устойчивость работы [48, с. 92].

Таким образом, управление производительностью труда представляет собой совокупность целей, средств и методов, с помощью которых оказывается воздействие на уровень и динамику производительности в зависимости от меняющихся социально-экономических, организационно-технических и других условий функционирования общества (предприятия). В зависимости от того, какие показатели используются при измерении производительности труда, методы измерения делятся на многофакторные, векторные и многокритериальные.

1.3 Факторы и условия изменения производительности труда персонала в организации

Изменение структуры современной экономики обуславливают переход от «материальной» к «интеллектуальной» или «информационной» экономике, «экономике, основанной на знаниях». Соответственно, научные знания и специализированные уникальные навыки их носителей становятся основным источником и важнейшим фактором экономического развития. Знания постепенно приобретают признаки целостной системы, важнейшей

задачей которой является аккумуляция и трансформация интеллектуального капитала субъектов в различные инновационные блага, и, соответственно, более эффективного использования человеческого ресурса.

Будущее общество, по мнению П. Друкера, – это общество знаний, в основе которого находится рыночная инновационная предпринимательская экономика, тогда как А. Тоффлер в теории «третьей волны» отмечал возможности формирования глобального мирового рынка, основанного на инновациях и эффективном использовании человеческого капитала [17].

Повышение производительности труда в современных условиях требует применения инновационных подходов к решению поставленных задач на основе использования новейших технологий, получения и переработки информации, реализации интеллектуальных возможностей на основе знаний и навыков, внедрение инноваций. При этом следует отметить, что важным фактором экономического развития и повышения конкурентоспособности становится накопление знаний, опыта, умений, здоровья, мотивации и других продуктивных характеристик людей, приобретаемые в процессе человеческого развития.

Рассматривая вопрос о сущности и классификации факторов производительности труда, современные ученые-экономисты подтверждают необходимость многофакторного измерения данной экономической категории, с одной стороны, а с другой – определения факторов, влияющих не только на живой, но и на овеществленный труд [24, с. 45].

Кроме этого можно выделить на уровне предприятия внутренние и внешние факторы производительности труда. При этом первая подгруппа включает экономические, демографические и социальные факторы; вторая подгруппа – рабочую силу, землю, материальные ресурсы; третья подгруппа – институциональные механизмы, политику и стратегию; инфраструктуру.

В современных условиях наиболее аргументированной классификацией факторов роста производительности труда является выделение трех основных групп, в частности: социально-экономических,

материально-технических и организационно-экономических факторов. Данная классификация представлена в табл. 1.4, составленной на основе группировки и обобщения исследований в этом направлении [27, с. 502].

Таблица 1.4

Классификация факторов роста производительности труда

Факторы производительности труда		
Социально-экономические – факторы, определяющие качество использования рабочей силы	Материально-технические – факторы, которые связаны изменениями в технике и технологии производства	Организационно-экономические – факторы, которые связаны с изменениями в организации производства, труда и управления
<ul style="list-style-type: none"> - уровень профессиональных знаний; - компетентность персонала; - владение необходимой информацией; - ответственность; - профессиональная мобильность; - дисциплинированность - трудовая активность; - социально-психологический климат в коллективе и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - изменения в технике и технологии, обусловленные развитием научно-технического прогресса; - модернизация оборудования; - внедрение новых прогрессивных технологий; - повышение уровня автоматизации и механизации производства; - улучшение использования применение новых видов сырья, материалов и т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование системы управления производством; - оптимизация организационной структуры; - внедрение передовых методов и приемов труда; - применение прогрессивных норм и нормативов производства и труда; - совершенствование систем мотивации и материального стимулирования и т.п.

В условиях становления и с учетом требований экономического развития общества знаниям приоритетное значение приобретают качественные характеристики рабочей силы: образование, квалификация, накопленный опыт, личные качества, состояние здоровья. По нашему мнению, именно это направление следует считать наиболее перспективным в процессе повышения производительности труда.

Следует отметить такую немаловажную группу как демографические факторы, непосредственно влияющие на производительность труда. Основным фактором этой группы является фактор здоровья, поскольку как для каждого отдельного человека, так и для нации, общества в целом трудно

найти другую ценность, которой бы здоровье уступало по своей роли и влиянию на все аспекты жизнедеятельности.

Не менее важным технико-технологическим фактором, влияющим на производительность труда, является научно-технический прогресс. При этом различают три основных подхода к сущности научно-технического прогресса. Первый заключается в результативной характеристике НТП, экономическое содержание составляют результаты обновления производства. При втором ресурсном подходе, исследование сущности НТП происходит на основе анализа степени обновления производства как процесса получения новых знаний, применения новых технологических процессов и форм организации производства, создания и испытания более совершенных изделий, на основе достижений науки и техники. Сторонники третьего подхода соотносят между собой ресурсные и результативные характеристики.

Кроме того, в рамках «новой теории роста» (new growth theory) зарубежные специалисты анализируют конкретный вклад в стимулирование производительности труда и экономического роста новых знаний и технологий. В связи с этим акцент делается на инвестиции в исследования и разработки, системы высшего образования и профессионального обучения, гибкие организационно-управленческие структуры [32, с. 47].

Перспективы обеспечения человеческого развития в значительной степени зависят от возможностей повышения производительности труда как основного критерия эффективности экономики и решающего условия повышения жизненного уровня населения. Анализ научных источников позволил выяснить многообразие факторов повышения производительности труда, при этом важнейшим конкурентным преимуществом современных экономических систем выступают знания, инновации и информация, воплощенные не столько в материальных факторах производства, сколько в человеческом капитале.

1.4 Резервы повышения производительности труда персонала в организации

Резервы роста производительности труда – это возможности более полного использования производительной силы труда, всех факторов повышения его производительности за счет совершенствования техники, технологии, улучшения организации производства, труда и управления. Резервы тесно связаны с факторами роста производительности труда. Если тот или иной фактор рассматривать как возможность, то использование связанного с ним резерва – это процесс превращения возможности в действительность [38, с. 65].

Существует несколько классификаций резервов роста производительности труда.

Во-первых, все они делятся на две большие группы: резервы улучшения использования живого труда (рабочей силы) и резервы более эффективного использования основных и оборотных фондов. К первой группе относятся все резервы, связанные с организацией условий труда, повышением дееспособности работающих, структурой и расстановкой кадров, созданием организационных условий для бесперебойной работы, а также с обеспечением достаточно высокой материальной и моральной заинтересованности работников в результатах труда. Вторая группа включает резервы лучшего использования основных производственных фондов (машин, механизмов, аппаратуры и пр.) по мощности и по времени, а также резервы более экономного и полного использования сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива, энергии и других оборотных фондов [48].

Во-вторых, резервы по признакам возможностей их использования делят на резервы запаса и резервы потерь. Например, недоиспользование оборудования по мощности или по сменности работы, изученные, но еще не внедренные передовые методы труда, – резервы запаса. Потери рабочего времени, брак, перерасход топлива относятся к резервам потерь.

В понятие резерва включаются также производственные потери рабочего времени и непроизводительные затраты труда. Производственные потери рабочего времени – это внутрисменные и целодневные простои, прогулы и все не предусмотренные планом неявки на работу. Непроизводительные затраты труда – излишние по сравнению с плановыми затраты труда вследствие нерационального использования орудий и предметов труда и нарушений установленного технологического процесса.

По времени использования резервы делятся на текущие и перспективные. Первые могут быть реализованы без существенных изменений технологического процесса и без дополнительных капиталовложений, вторые требуют перестройки производства, установки более совершенного оборудования, капитальных затрат и значительного времени на подготовительные работы.

Так же, как и факторы, резервы роста производительности труда по содержанию делятся на три группы:

- социально-экономические, которые определяют возможности повышения качества используемой рабочей силы;
- материально-технические, которые определяют возможности применения более эффективных средств производства;
- организационно-экономические, которые определяют возможности совершенствования объединения рабочей силы и средств производства [56, с. 58].

По месту выявления и использования резервы подразделяются на народнохозяйственные, отраслевые и внутрипроизводственные. Народнохозяйственные включают, прежде всего, более богатые природные ресурсы и их комплексное использование.

К отраслевым относятся резервы, использование которых повышает производительность труда работников отрасли в целом, – специализация организаций, концентрация и комбинирование производства, совершенствование техники и технологии и т. п. Внутрипроизводственные

резервы роста производительности труда имеют важнейшее значение, так как, в конечном счете, все их виды выявляются и реализуются непосредственно в организациях. Кроме деления на текущие и перспективные, они делятся на две группы: резервы снижения трудоемкости продукции и резервы лучшего использования совокупного рабочего времени.

Выявление имеющихся резервов осуществляется на основе анализа уровня и динамики производительности труда на отдельных участках производства или по видам работ в текущем и предыдущем периодах. Основой методики анализа является сравнение анализируемых показателей с плановыми. При этом должны быть проверены и обоснованность плановых заданий, в которых могли быть не полностью учтены все особенности, и условия производства в планируемом периоде, и его резервы. Необходимо обращать внимание также на различные уточнения плана, внесенные в течение года, которые вызывают значительные изменения других показателей – производительности труда, численности работников, фонда оплаты труда.

Анализу трудоемкости важнейших видов продукции или основных видов работ должно быть уделено самое серьезное внимание. Трудоемкость продукции определяется количеством труда, необходимого для изготовления намеченной планом продукции, или фактически затраченного на ее производство. Она исчисляется путем суммирования затрат труда по всем операциям при изготовлении каждого изделия, а затем и по всем изделиям производственной программы.

Снижение трудоемкости обеспечивается прежде всего внедрением нового, высокопроизводительного оборудования и прогрессивных технологий. Наряду с этим большое значение имеет модернизация имеющегося оборудования и рационализация производства без коренной перестройки применяемой технологии за счет малой механизации ручных работ, совершенствования приспособлений.

Величину резервов роста производительности труда при снижении трудоемкости можно определить или непосредственно в процентах по каждой группе рабочих, или по экономии рабочей силы. Показатели роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции обратно пропорциональны.

Резервы роста производительности труда за счет лучшего использования рабочего времени кроются, прежде всего, в ликвидации его потерь. По существу, они резко отличаются от резервов снижения трудоемкости и имеют место только при плохой организации труда и производства, слабой дисциплине труда, недостаточной его охране и т. п. Эти резервы иссякнут с ликвидацией указанных недостатков, в то время как резервы снижения трудоемкости практически безграничны.

Для выявления резервов роста производительности труда за счет ликвидации потерь рабочего времени нужно тщательно анализировать фактический баланс рабочего времени, сравнивать его с плановым, с помощью фотографий и рабочего дня выявлять потери рабочего времени, устанавливать причины и разрабатывать мероприятия по их уменьшению или полной ликвидации [5, с. 106].

В статистической отчетности имеются данные об использовании совокупного фонда рабочего времени, однако для анализа его использования и выявления резервов роста производительности труда таких данных недостаточно. Для этого надо сопоставлять фактический и плановый балансы рабочего времени в среднем на одного рабочего.

На основе сопоставления можно установить, каковы были возможности улучшения использования рабочего времени, по каким статьям баланса имеются отклонения фактического его использования в сравнении с планом, наметить пути детального исследования причин, вызвавших эти отклонения. Наибольший удельный вес в потерях рабочего времени занимают неявки в связи с болезнями. Для выявления причин заболеваний и разработки мероприятий по их сокращению определяются размеры и динамика

основных видов болезней: простудных, хронических, связанных с производственным травматизмом и пр. Увеличение фонда рабочего времени при сокращении неявок по болезни обеспечивает прямо пропорциональное повышение производительности труда и соответствующую экономию рабочей силы.

При изучении невыходов на работу с разрешения администрации устанавливаются их фактическое количество и причины, а также обоснованность предоставления и порядок оформления разрешений. Это же выполняется и при анализе потерь в связи с прогулами и другими нарушениями трудовой дисциплины.

Проводя анализ использования рабочего времени, необходимо сравнивать динамику часовой, дневной и годовой выработок рабочих. Если индекс дневной выработки меньше индекса часовой, то это является показателем увеличения внутрисменных потерь рабочего времени, а превышение индекса годовой выработки над индексом дневной свидетельствует о росте числа явочных дней в году, и наоборот.

Сравнение динамики показателей часовой, дневной и годовой выработок рабочих позволяет сделать вывод об изменениях в использовании рабочего времени за отчетный период. Но с помощью этого метода можно получить только относительные показатели улучшения или ухудшения использования рабочего времени по сравнению с базисным периодом. Что касается выявления резервов роста производительности труда за счет лучшего использования фонда рабочего времени, то для этого необходимо знать абсолютные размеры потерь рабочего времени [7, с. 105].

Внутрисменные потери рабочего времени следует определять путем проведения фотографий рабочего дня, а также на основе изучения учетных материалов в простоях, доплатных листков, выписываемых за дополнительную работу при отступлении от нормальных условий технологического процесса, при переделке бракованной продукции.

Один из резервов роста производительности труда – совершенствование структуры кадров, под которой понимается соотношение численности между отдельными категориями промышленно-производственного персонала. Важнейшими являются соотношения численности основных и вспомогательных рабочих и численности рабочих и всех работающих. Показатели структуры кадров: удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала и удельный вес основных рабочих в общей численности рабочих и всего персонала.

К основным относятся рабочие, непосредственно занятые производством товарной продукции, к вспомогательным – рабочие, занятые обслуживанием производства (дежурные слесари, доставщики буров, топлива и т. п.), т. е. обслуживающие рабочие в основных цехах и все рабочие во вспомогательных цехах.

Таким образом, выше изложены традиционные методы выявления резервов роста производительности труда. Резервы рассматривались только со стороны их влияния на использование живого труда в виде показателя производительности труда.

Резервы снижения затрат прошлого труда могут находиться под воздействием использования материально-вещественных составляющих процесса производства. Например, сокращение потерь рабочего времени способствует рациональному использованию оборудования, производственной площади, вовлечению в переработку большего количества элементов труда. Повышение качества продукции снижает расходы в связи с браком продукции.

Для более полного использования резервов повышения производительности труда в организациях разрабатываются программы управления производительностью, в которых определяются виды резервов, конкретные сроки и способы их реализации, планируются затраты на эти мероприятия и ожидаемый экономический эффект от их внедрения.

Таким образом, в результате проведенного исследования теоретических основ проблемы производительности труда персонала в организации нами сделаны следующие выводы.

1. В соответствии с изученными подходами производительность труда может быть определена как:

во-первых, продуктивность трудовой деятельности – соотношение измеренного тем или иным способом количества продукции, произведенной системой (предприятием, фирмой, отраслью и т.п.), и потребовавшихся для этого затрат ресурса труда, измеренных в человеко-часах, человеко-днях, среднегодовой численности. При данном подходе рост производительности труда – один из важнейших факторов увеличения реального объема производства;

во-вторых, эффективность использования труда – соотношение экономического результата деятельности системы (выручка от реализации произведенной продукции, работ, услуг; доход; прибыль) и затрат, связанных с привлечением и использованием ресурса труда (затрат на заработную плату, социальные выплаты, подбор и подготовку кадров, охрану труда и проч.). При данном подходе рост производительности труда – фактор увеличения финансового результата деятельности, снижения себестоимости и повышения рентабельности, конкурентоспособности. Данный подход является более предпочтительным в современных экономических условиях.

2. Управление производительностью труда представляет собой совокупность целей, средств и методов, с помощью которых оказывается воздействие на уровень и динамику производительности в зависимости от меняющихся социально-экономических, организационно-технических и других условий функционирования общества (организации). В зависимости от того, какие показатели используются при измерении производительности труда, методы измерения делятся на многофакторные, векторные и многокритериальные.

3. В современных условиях наиболее аргументированной классификацией факторов роста производительности труда является выделение трех основных групп, в частности: социально-экономических, материально-технических и организационно-экономических факторов.

4. Резервы роста производительности труда – это возможности более полного использования производительной силы труда, всех факторов повышения его производительности за счет совершенствования техники, технологии, улучшения организации производства, труда и управления. Резервы тесно связаны с факторами роста производительности труда. Если тот или иной фактор рассматривать как возможность, то использование связанного с ним резерва – это процесс превращения возможности в действительность.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРОМТЕХНОСТРОЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «ПромТехноСтрой» создано в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности. Общество является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и устава (Приложение 1).

Полное фирменное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «ПромТехноСтрой».

Сокращенное фирменное наименование: ООО «ПромТехноСтрой».

Место нахождения (юридический адрес): 308014 Белгородская обл., г. Белгород, ул. Попова, д. 58.

Целью деятельности ООО «ПромТехноСтрой», в соответствии с Уставом, является получение максимальной прибыли и удовлетворение общественных потребностей.

Организация осуществляет следующие виды деятельности:

- изготовление и реализация строительных деталей и конструкций;
- строительство, капитальный ремонт и реконструкция объектов жилищного фонда и промышленных зданий и сооружений;
- благоустройство территории;
- производство товаров народного потребления;
- торгово-закупочная деятельность;
- посредническая деятельность;
- транспортные услуги.

ООО «ПромТехноСтрой» успешно действует на рынке строительных услуг г. Белгород более 10 лет. Высококвалифицированный персонал, наличие налаженных связей с поставщиками и подрядчиками, собственное

производство и продуманная маркетинговая стратегия позволяют организации занимать ведущие позиции в своей отрасли.

Организационная структура управления ООО «ПромТехноСтрой» представлена в Приложении 2.

Во главе организации стоит генеральный директор, координирующий деятельность организации и принимающий все ответственные решения в пределах своей компетенции. В его непосредственном подчинении находятся следующие директора:

- директор по реализации, возглавляющий отдел реализации и работы с клиентами и отдел маркетинга;
- директор по экономике и финансам, возглавляющий бухгалтерию и экономический отдел;
- директор по персоналу, возглавляющий отдел кадров и юридический отдел;
- директор по производству, возглавляющий производственный цех организации.

Организационная структура управления ООО «ПромТехноСтрой» относится к линейно-функциональной. Данный тип организационных структур характеризуется тем, что первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений. Данные функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям, но это уже самостоятельное подразделение со своей внутренней структурой. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и решения других вопросов.

Практика использования такой структуры показала следующие ее преимущества:

- четкие связи подчиненности;
- централизация управления в одних руках;
- четкое разделение труда;
- квалифицированная подготовка решений.

Основные недостатки, снижающими эффективность такой структуры:

- длительная процедура принятия решения;
- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования.

Для более детального анализа организационной структуры управления организацией необходимо провести SWOT-анализ (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Матрица SWOT-анализа организационной структуры
ООО «ПромТехноСтрой»

	Возможности:	Угрозы:
<p>Сильные стороны: Организация обладает сформированной системой менеджмента Высокий технологический уровень производства Высокая квалификация персонала</p>	<p>Улучшение организационной составляющей системы менеджмента Улучшение внутренних коммуникаций в организации Оптимизация бизнес-процессов Развитие потенциала сотрудников</p>	<p>Ухудшение политической ситуации Ухудшение экономической ситуации Снижение конкурентоспособности предприятия Высокая текучесть кадров Недостаточная квалификация персонала</p>
<p>Слабые стороны: Чрезмерная централизация власти у генерального директора Недостаточно четкое распределение функций среди управленческого персонала</p>	<p>Пересмотр функциональных полномочий сотрудников предприятия Разработка новых должностных инструкций для сотрудников предприятия Разработка новых Положений об Отделах предприятия, разграничивающих функционал каждого подразделения</p>	<p>Повышения квалификации персонала Разработка системы мотивации персонала, связанная с достижением стратегических целей предприятия</p>

Исследование организационной структуры управления ООО «ПромТехноСтрой» позволяет сделать вывод о том, что организационная структура организации является сбалансированной, отвечает целям функционирования предприятия, не перегружена лишними звеньями. При этом для организационной структуры организации характерен ряд проблем, таких, как чрезмерная централизация власти у генерального директора и недостаточно четкое распределение функций среди управленческого персонала.

Далее проведем анализ показателей размера производства организации за последние три года (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Показатели размера производства ООО «ПромТехноСтрой» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г в % к 2015 г.
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, тыс. руб.	776 317	1 162 103	1 353 517	14,14
2. Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	698 685	1 103 997	1 107 165	0,28
3. Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1 237 505	1 770 415	1 934 265	8,47
4. Среднегодовая численность работников, чел	47	52	55	5,45

Как видно из табл. 2.2, стоимость валовой продукции ООО «ПромТехноСтрой» в текущих ценах росла: в 2016 г. по сравнению с 2015 г. стоимость валовой продукции увеличилась на 14,14% и составила 1353,517 млн. руб.

Стоимость основных производственных фондов увеличилась на 8,47%, и составила в 2016 г. 1934,265 млн. руб.

Численность сотрудников ООО «ПромТехноСтрой» в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выросла на 5,45% и составила 55 чел.

Причиной положительной динамики выпуска и реализации продукции организации является расширение сферы деятельности ООО «ПромТехноСтрой» и выход на региональные рынки.

Для характеристики специализации производства организации рассмотрим структуру товарной продукции за последние три года (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Структура товарной продукции ООО «ПромТехноСтрой»

Наименование продукции	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2014-2016 гг.	
	млн. руб.	млн. руб.	млн. руб.	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6
Металлоконструкции	244 539	408 478	465 009	220470	47,4
Строительные детали	195 633	275 612	254 651	59018	23,17
Комплектующие	97 816	165 990	166 074	68258	41,1
Стройматериалы	90 829	143 519	110 716	19887	17,9
Строительные инструменты	48 908	77 279	77 501	28593	36,8
Прочая продукция, работы и услуги	20 960	33 119	33 214	12254	36,8
Итого по предприятию	698 685	1 103 997	1 107 165	698685	203,17

Из таблицы 2.3 видно, что итого по организации в 2016 структура товарной продукции составила 1 107 165 млн.руб.

Таким образом, уровень специализации производства организации рассчитывается по формуле (1), и определяется ее производственное направление:

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где Y_i – удельный вес i -го вида продукции в структуре выручки, %;

n – порядковый номер i -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Если коэффициент специализации (K_c):

- менее 0,2 – слабая степень специализации;
- 0,2-0,4 – средняя степень специализации;
- 0,4-0,6 – высокая степень специализации;
- свыше 0,6 – углубленная степень специализации.

Рассчитаем уровень специализации ООО «ПромТехноСтрой» по формуле (1).

$$K_c = \frac{100}{0,38(2*6-1)+0,25(2*5-1)+0,15(2*4-1)+0,12(2*3-1)+0,07(2*2-1)+0,03(2*1-1)} = 8,32$$

Из результатов расчета видно, что для ООО «ПромТехноСтрой» характерна углубленная степень специализация.

Рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов ООО «ПромТехноСтрой» (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Состав и структура основных производственных фондов ООО
«ПромТехноСтрой»

Виды основных фондов	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2014-2016 гг, млн. руб.
	млн. руб.	млн. руб.	млн. руб.	
1	2	4	6	8
Здания и сооружения	383 861	442 278	456 242	72 381
Машины и оборудование	528 429	807 540	900 427	371 998
Транспортные средства	56 761	86 644	96 748	39 987
Инвентарь	1 960	3 562	3 604	1 644
Другие виды основных средств	266 494	430 391	477 244	210 750
Итого	1 237 505	1 770 415	1 934 265	696 760

Как видно из табл. 2.4, наибольшая доля основных производственных фондов ООО «ПромТехноСтрой» приходится на машины и оборудование.

В 2016 г. по сравнению с 2014 г. стоимость машин и оборудования увеличилась на 371 998 млн. руб. и составила 900 427 млн. руб.

Второе место в структуре основных производственных фондов ООО «ПромТехноСтрой» занимают здания и сооружения. Стоимость зданий и сооружений в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 72 381 млн. руб. и составила 456 242 млн. руб.

В целом стоимость основных производственных фондов ООО «ПромТехноСтрой» в исследуемом периоде выросла на 696 760 млн. руб. и составила в 2016 г. 1 934 265 млн. руб.

Рассчитаем общие показатели эффективности использования основных производственных фондов: фондоотдача, фондоемкость, рентабельность фондов.

Фондоотдача показывает, сколько товарной продукции приходится на один рубль основных производственных фондов. Определяется по формуле:

$$\Phi_o = Q_{тп} / \Phi_{сг} \quad (2.2)$$

где $Q_{тп}$ – объем производства товарной продукции, в руб.;

$\Phi_{сг}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

$$\Phi_{o2014} = 698,685/1237,505 = 0,56$$

$$\Phi_{o2015} = 1103,997/1770,415 = 0,62$$

$$\Phi_{o2016} = 1107,165/1934,265 = 0,57$$

Снижение фондоотдачи в 2016 г. свидетельствует о снижении финансовой устойчивости ООО «ПромТехноСтрой» и эффективности использования производственных фондов и мощностей.

Фондоемкость – показатель обратный фондоотдаче. Показывает, сколько производственных фондов приходится на один рубль товарной продукции. Определяется по формуле:

$$\Phi_e = 1/\Phi_o \quad (2.3)$$

$$\Phi_{e2014} = 1/0,56 = 1,78$$

$$\Phi_{e2015} = 1/0,62 = 1,61$$

$$\Phi_{e2016} = 1/0,57 = 1,75$$

Чем выше показатель фондоемкости, тем менее эффективно используются основные производственные фонды.

Рентабельность производства характеризует величину балансовой прибыли приходящейся на один рубль производственных фондов. Определяется по формуле:

$$R = \frac{\text{Пб}}{\text{Фос}} * 100\% \quad (2.4)$$

где: Пб – балансовая прибыль;

Фос – среднегодовая величина оборотных средств организации.

$$R_{2014} = (298,088/1237,505) * 100\% = 24,08\%$$

$$R_{2015} = (842,084/1770,415) * 100\% = 47,56\%$$

$$R_{2016} = (776,192/1934,265) * 100\% = 40,13\%$$

Таким образом, высокие показатели рентабельности производства ООО «ПромТехноСтрой» свидетельствует о высокой эффективности деятельности организации. Однако снижение данного коэффициента говорит об ухудшении финансовой устойчивости организации.

В целом, можно сделать вывод о том, что структура основных производственных фондов ООО «ПромТехноСтрой» оптимальна и соответствует целям деятельности организации. Основные производственные фонды используются достаточно эффективно, однако в 2016 г. произошло снижение финансовой устойчивости организации и эффективности использования производственных фондов и мощностей.

Для более полного анализа работы ООО «ПромТехноСтрой» оценим степень финансовой устойчивости и финансового риска организации в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ финансового состояния ООО «ПромТехноСтрой»

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Показатели платежеспособности:			
1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности	0,47	0,63	0,89
2. Коэффициент текущей ликвидности	2,00	2,16	2,37
Показатели финансовой устойчивости:			
1. Коэффициент финансовой независимости	0,6	0,66	0,53
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,4	0,44	0,47
3. Коэффициент финансового риска	0,68	0,51	0,88

Таким образом, можно сделать вывод о том, что исследуемая организация ООО «ПромТехноСтрой» является финансово устойчивым и

платежеспособным. Тем не менее, руководству ООО «ПромТехноСтрой» необходимо предпринять ряд мер, направленных на рост продаж и снижение производственных затрат, что приведет к усилению конкурентных преимуществ организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как следствие - увеличение объема производства продукции, снижение ее себестоимости, рост прибыли и ряд других экономических показателей.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ООО «ПромТехноСтрой», который подчинен непосредственно директору по персоналу. В осуществлении своей деятельности отдел кадров руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, а также приказами и распоряжениями по организации.

В соответствии со штатным расписанием, численность отдела составляет 3 штатных единицы, организационная структура отдела представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура отдела кадров ООО «ПромТехноСтрой»

Помимо директора, в отделе кадров работают 2 специалиста. Директор по персоналу назначается и увольняется генеральным директором организации.

Если обратить внимание на документационное обеспечение системы управления персоналом на изучаемой организации, то можно увидеть, что требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Для осуществления делопроизводства отдел кадров обеспечен необходимыми бланками удостоверений, свидетельств, сертификатов, заявлений, договоров, справок.

Выделим основные задачи, выполняемые отделом кадров:

1. Отдел кадров по поручению генерального директора ООО «ПромТехноСтрой», совместно с руководителями отделов и подразделений осуществляет подбор и расстановку кадров в организации.

2. Отдел участвует в разработке и подготовке вопросов по структуре предприятия, штатному расписанию, положений о структурных подразделениях и функциональных обязанностях их работников.

3. Отдел занимается организацией системы учёта кадров, анализом текучести кадров.

4. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников организации.

Далее рассмотрим основные составляющие кадровой и социальной политики ООО «ПромТехноСтрой».

Ключевыми целями кадровой и социальной политики ООО «ПромТехноСтрой» являются:

– планирование потребности в персонале – обеспечение наличия достоверной информации об оперативной и прогнозной численной и качественной потребности в трудовых ресурсах, необходимой и достаточной для выполнения поставленных перед компанией задач;

– своевременное обеспечение потребностей компании в персонале требуемой квалификации.

ООО «ПромТехноСтрой» планирует текущую и перспективную потребность в персонале на основе единых методологических принципах, с учетом:

– планов развития организации;

- динамики движения персонала;
- квалификационных требований к персоналу.

Перспективная и текущая потребность в персонале является основанием для разработки и реализации программ привлечения, ротации и развития персонала ООО «ПромТехноСтрой».

При удовлетворении потребностей компании в персонале приоритет отдается прежде всего действующим работникам и развитию их в соответствии с квалификационными требованиями, привлечению молодых специалистов с профильным профессиональным образованием.

В процессе подбора персонала проводится комплекс процедур, предусматривающий оценку профессиональных и личностных качеств кандидата, проверку подразделениями безопасности достоверности представленных кандидатом сведений. К кандидатам предъявляются унифицированные квалификационные требования, определяемые уровнем должности и видом деятельности: к образованию и опыту работы, к профессионально важным знаниям, навыкам и компетенциям. При этом кандидатам предоставляются равные возможности и не допускается дискриминация по какому-либо признаку.

Источники для привлечения персонала в ООО «ПромТехноСтрой»:

- сотрудничество с региональными службами занятости в части реализации совместных профориентационных проектов, программ переквалификации лиц, зарегистрированных в службе занятости, в том числе за счет средств служб занятости;
- развитие корпоративного сайта как информационного и рекламного источника для кандидатов;
- публикация информации обо всех открытых в компании вакансиях.

Обеспечение потребностей компании в профессиональной подготовке и повышении квалификации персонала с учетом используемых и внедряемых техник и технологий является приоритетным направлением в развитии кадрового потенциала.

Основные направления организации обучения:

- повышение квалификации персонала основных рабочих профессий;
- профессиональная подготовка руководителей и специалистов на получение профильного высшего профессионального образования;
- профессиональная переподготовка руководителей и специалистов на базе непрофильного высшего образования;
- повышение квалификации руководителей и специалистов;
- профессиональная подготовка и аттестация персонала на право допуска к выполнению определенного вида работ.

Материальная мотивация работников компании складывается из тарифной части (должностные оклады) и переменной части (дополнительные выплаты в соответствии с внутренними документами, в процентном отношении к окладу).

В ООО «ПромТехноСтрой» реализуется единая политика в области оплаты труда и вознаграждений, создающая условия для привлечения и удержания квалифицированного персонала.

Действующая система оплаты труда предусматривает:

- установление должностных окладов с учетом квалификации, деловых качеств, опыта, ценности для организации;
- текущее премирование за результаты производственно-хозяйственной деятельности;
- доплаты и надбавки в зависимости от объема выполняемых работ и условий труда;
- единовременное вознаграждение.

Для оценки конкурентоспособности уровня заработной платы используются данные Росстата, отслеживается уровень активной текучести персонала. Проведенный анализ показывает, что уровень заработной платы работников ООО «ПромТехноСтрой» сопоставим с рыночными условиями.

Помимо должностного оклада, коллективным договором и иными внутренними документами компании устанавливаются различные дополнительные выплаты (переменная часть заработной платы):

- премирование за основные показатели производственно-хозяйственной деятельности;
- доплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;
- оплата основного и дополнительных отпусков;
- вознаграждение за выслугу лет;
- материальная помощь к отпуску.

Анализ основных кадровых процессов в ООО «ПромТехноСтрой» проводится на основе данных табл. 2.6. Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данные таблицы можно проследить тенденцию изменения численности персонала. Анализируется количество выбывших работников, коэффициент текучести и абсентеизма.

Таблица 2.6

Анализ движения персонала ООО «ПромТехноСтрой»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность персонала на начало года	47	52	55
Принято всего, чел.	5	3	4
Выбыло всего, чел.	–	1	–
в т.ч.:			
-по сокращению штатов	–	–	–
-по собственному желанию	2	2	4
- за нарушение трудовой дисциплины	–	–	–
Коэффициент оборота по приему	4,9	3,3	3,2
Коэффициент оборота по выбытию	4,9	15,1	12,1
Коэффициент постоянства кадров	95,1	84,9	87,8
Коэффициент текучести кадров	0,8	0,9	1,0
В т.ч. по болезни	–	–	–

Как видно из табл. 2.6, численность сотрудников ООО «ПромТехноСтрой» в 2016 г. – 55 человек, в 2014 г. - составила 47 чел.

Коэффициент оборота по приему на протяжении исследуемого периода оставался невысоким – 0,1 в 2014 г., 0,05 в 2015 г., 0,07 – в 2016 г.

В течение исследуемого периода отсутствовала текучесть персонала.

Коэффициент постоянства кадров был достаточно высоким – 0,9 на протяжении 2014-2016 гг.

Анализ основных кадровых процессов ООО «ПромТехноСтрой» показывает, что организация расширяет свою деятельность, принимая новых сотрудников в штат. Из результатов представленной таблице, мы наблюдаем, что коэффициент текучести в 2014 году выше, чем в 2015 году. Тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь с таким социальным узлом, как пьянство, хищение и т.п. Коэффициент текучести кадров уменьшился в связи с тем, что заработная плата в 2016 году поднялась на 13% по сравнению с прошлым годом, среднемесячный доход рабочего в 2016 году составил 16432 руб.

Итак, показатели обеспеченности организации работниками еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объем выпускаемой продукции.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории персонала, по каждому производственному подразделению и в целом по организации.

Далее проведен анализ структуры и укомплектованность персоналом штата ООО «ПромТехноСтрой» в 2014-2016 гг. (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Структура и укомплектованность персоналом ООО «ПромТехноСтрой» в
2014-2016 годы

Показатели	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %
Персонал, всего в том числе:	47	47	100,0	52	52	100%	55	55	100,0
Руководители	6	6	100,0	6	6	100,0	6	6	100,0
Специалисты	29	29	100,0	32	32	100,0	32	32	100,0
Рабочие	12	12	100,0	14	14	100,0	17	17	100,0

Как видно из табл. 2.7, количество должностей в соответствии со штатным расписанием составило: в 2014 г. – 47 ед., в 2015 г. – 52 ед., в 2016 г. – 55 ед. Укомплектованность штата в 2014-2016 гг. – 100%. 100% укомплектованности свидетельствует об эффективной кадровой политике организации.

Далее проведем анализ качественного состава трудовых ресурсов в организации, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию (табл. 2.8, 2.9, 2.10).

Таблица 2.8

Распределение сотрудников ООО «ПромТехноСтрой» по возрасту в
2016 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 20	–	–	–	–	–	–
20-30	–	–	–	–	7	41,2
30-40	–	–	7	21,9	2	11,8
40-50	6	100,0	25	78,1	8	47,0

50-60	–	–	–	–	–	–
Свыше 60	–	–	–	–	–	–
Итого	6	100,0	32	100,0	17	100,0

Как видно из табл. 2.8, среди руководителей 100% сотрудников находятся в возрастной категории 40-50 лет. Возрастная категория специалистов распределилась следующим образом: 30-40 лет – 21,9%, 40-50 лет – 78,1%. Среди рабочих 41,2% приходится на возрастную категорию 20-30 лет, 11,8% – на возрастную категорию 30-40 лет, 47,0% – на возрастную категорию 40-50 лет.

Распределение сотрудников ООО «ПромТехноСтрой» по полу в 2016 году представлено в табл. 2.9

Таблица 2.9

Распределение сотрудников ООО «ПромТехноСтрой» по полу в 2016 году

Показатели	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Персонал, всего в том числе:	33	60,0	22	40,0
Руководители	5	83,3	1	16,7
Специалисты	14	43,8	18	56,2
Рабочие	17	100,0	–	–

Из табл. 2.9 видно, что в ООО «ПромТехноСтрой» наибольший процент сотрудников – мужского пола (60,0%). При этом наибольшая доля сотрудников мужского пола – среди руководителей (83,3%) и рабочих (100%). Среди сотрудников женского пола наибольшая доля приходится на специалистов – 56,2%.

Таблица 2.10

Распределение сотрудников ООО «ПромТехноСтрой» по трудовому стажу в 2016 году

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе

до 5	–	–	7	21,9	9	53
от 5 до 10	6	100,0	25	78,1	8	47,0
Итого	6	100,0	32	100,0	17	100,0

В результате анализа данных табл. 2.10 можно сделать вывод, что среди руководителей ООО «ПромТехноСтрой» 100,0% сотрудников имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет. Среди специалистов 21,9% сотрудников имеют трудовой стаж до 5 лет, 78,1% – от 5 до 10 лет. Среди рабочих 53% сотрудников имеют трудовой стаж до 5 лет, 47,0% – от 5 до 10 лет.

Все руководители и специалисты ООО «ПромТехноСтрой» имеют полное высшее образование. Рабочие компании обладают специальным профильным образованием.

Таблица 2.11

Анализ заработной платы сотрудников ООО «ПромТехноСтрой»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Динамика, 2016 г. к 2014 г.	
				абсолютная, руб.	относительная, %
Руководители	29800	31400	32350	2550	7,8
Специалисты	21600	22500	23200	1600	6,89
Рабочие	18000	19600	22200	4200	18,9

Заработная плата всех категорий сотрудников ООО «ПромТехноСтрой» в 2014-2016 гг. росла. Так, заработная плата руководителей в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 7,8% и составила 32350 руб. Заработная плата специалистов компании выросла на 6,89% и составила в 2016 г. 23200 руб. Заработная плата рабочих увеличилась на 18,9% и в 2016 г. составила 22200 руб.

В целом, система управления персоналом ООО «ПромТехноСтрой» является эффективной. Организация полностью укомплектована штатом сотрудником. В организации трудится высококвалифицированный персонал.

2.3 Анализ производительности труда персонала в организации

Уровень производительности труда в ООО «ПромТехноСтрой» – один из важнейших показателей эффективности деятельности организации. В сложившейся в наше время экономической ситуации любая организация, в том числе и ООО «ПромТехноСтрой», стремится максимально повысить уровень производительности труда, так как с ним напрямую связан уровень выручки, а соответственно и уровень рентабельности всего производства.

В ООО «ПромТехноСтрой» повышению уровня производительности труда уделяется должное внимание, но, несмотря на это, организации все же требуется внесение некоторых совершенствований.

Основными показателями производительности труда в организации является показатель выработки и трудозатратности. Выработка определяется в расчете на один отработанный человеко-час (часовая выработка), один отработанный человеко-день (дневная выработка), на 1-го среднесписочного работника (рабочего) в год > квартал либо месяц (годовая, квартальная либо месячная выработка).

Важной задачей ООО «ПромТехноСтрой» является неизменный поиск и реализация резервов роста производительности труда, под которыми предполагаются имеющиеся, еще не применяемые реальные способности увеличения производительности труда.

Рост производительности труда ООО «ПромТехноСтрой» рассматривается последующим образом:

- увеличение технического уровня производства, а именно внедрения новых видов оборудования и приборов и технологических процессов;
- улучшение управления организации производства и труда методом увеличения норм труда;

Одним из главных характеристик эффективности работы ООО «ПромТехноСтрой» является показатель производительности труда, который определяет долю выпущенной продукции либо сделанных услуг,

приходящихся на единицу издержек труда, а говоря проще – соотношение приобретенных результатов к понесенным затратам труда.

Увеличение производительности труда в ООО «ПромТехноСтрой» проявляется в виде:

- увеличения оказываемых услуг, оказываемых в единицу времени при постоянном ее качестве,
- сокращения издержек труда на единицу оказываемых услуг,
- уменьшения толики издержек труда в себестоимости оказываемых услуг,
- сокращения времени производства и воззвания услуг,
- роста массы и нормы прибыли.

Причины, действующие на производительность труда в ООО «ПромТехноСтрой» такие как:

- Материально-технические. Связанные с внедрением новейшей техники, внедрением новых технологий, видов сырья и материалов.
- Организационно-экономические. Определяются уровнем организации труда, производства и управления.
- Социально-психологические. Предполагают социально-демографический состав трудовых обществ, их уровень подготовки, трудовую дисциплину, морально-психологический климат в коллективе.

Эти причины комплексно действуют на увеличение либо понижение производительности труда. Выявление воздействия каждого из них нужно для планирования определенных мероприятий по увеличению производительности труда в организации.

Увеличение производительности труда можно констатировать в последующих случаях:

1. Продукция растет, издержки на ее создание уменьшаются.
2. Продукция растет, издержки остаются постоянными.
3. Продукция растет, издержки растут, но более низкими темпами.
4. Продукция остается постоянной, издержки сокращаются.

5. Продукция сокращается, издержки сокращаются, но более резвыми темпами.

В ООО «ПромТехноСтрой» работа по увеличению производительности труда может вестись в последующих главных направлениях:

– За счет резервов понижения трудозатратности, а конкретно – внедрения новых технологий работы, автоматизации и модернизации производства и т. д.

– За счет резервов совершенствования использования рабочего времени – организации труда и управления созданием, совершенствования структуры организации.

– За счет совершенствования структуры кадров – увеличения квалификации служащих, конфигурации соотношения производственного и управленческого персонала

Управление производительностью труда ООО «ПромТехноСтрой» подразумевает полный подход к увеличению производительности труда. Например:

1. Создание системы измерения производительности труда.
2. Определение резервов роста производительности труда по факторам роста с учетом ресурсных способностей организации.
3. Разработка плана мероприятий по увеличению производительности труда.
4. Разработка схемы вещественного стимулирования персонала за достижение запланированных характеристик.
5. Обучение рабочих более действенным методам работы.

Для оценки производительности труда ООО «ПромТехноСтрой» необходимо провести анализ динамики производительности труда работников организации, которая представлена на рисунке 2.12

Таблица 2.12

Анализ динамики производительности труда

Показатель	2014	2015	2016
1. Объем реализованной продукции за вычетом налогов, тыс. р.	4719	4839	4706
2. Темпы роста, %	-	102,5	97,3
3. Среднесписочная численность работников организации, чел.	47	52	55
4. Темпы роста, %	-	9,6	5,4
5. Среднесписочная численность рабочих, чел.	12	14	17
6. Темпы роста, %	-	14,2	17,6
7. Среднегодовая выработка на одного работника ППП, (стр.1/стр. 3), р.	55,5	56,3	56,7
8. Темпы роста, %	-	101,4	100,8
9. Среднегодовая выработка на одного рабочего, (стр. 1 / стр. 5), р.	72,6	73,3	74,7
10. Темпы роста, %	-	101,0	101,9

Анализ динамики производительности труда из таблицы 2.12 показал, что среднегодовая выработка на одного рабочего составляет 74,7%.

Для оценки производительности труда ООО «ПромТехноСтрой» поведем факторный анализ производительности труда 10 работников, которые будут участвовать в мероприятиях в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	2015 тыс. руб.	2016 тыс. руб.	Изменения	
			+/-, тыс. руб.	%
1. Среднегодовая численность	10	10	-	100
2. Отработано дней одним работником за год (Д)	226,6	228,6	+2	101
3. Отработано часов всеми работниками (Ч) (1*4*2)	17675	17831	+56	101
4. Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,8	7,8	-	100
5. Объем реализации услуг, тыс. руб.	5200	5015	-185	-3
6. Среднегодовая выработка 1-го работника, тыс. руб.	520	501,5	-18,5	0,9
7. Выработка рабочего:				
7.1.Среднегод., тыс. руб. (ГВ) (5/1)	520	501,5	-18,5	0,9
7.2.Среднедневн. тыс. руб. (ДВ) (5/10/2)	2,3	2,2	-0,1	0,9
7.3.Среднечас. руб. (ЧВ) (5/3)	294,2	281,2	-13	0,9

Из таблицы 2.13 видно, что среднегодовая выработка одного работника, занятого уменьшилась на 18,5 тыс. руб. или на 0,9%, в том числе за счет количества отработанных дней и среднечасовой выработки рабочих

$$\blacktriangle \text{ГВ}_д = \blacktriangle \text{Д} * \text{П}0 * \text{ЧВ}0 = 2 * 7.8 * 294,3 = 4,58 \text{ тыс. руб.};$$

$$\blacktriangle \text{ГВ}_п = \text{Д}1 * \text{П}1 * \blacktriangle \text{ЧВ} = 228,6 * 0 * 294,2 = 0 \text{ тыс. руб.};$$

$$\blacktriangle \text{ГВ}_{чв} = \text{Д}1 * \text{П}1 * \blacktriangle \text{ЧВ} = 228,6 * ,8 * (-13) = -23,18 \text{ тыс. руб.}$$

Итого: -18,5 тыс. руб.

Из данных таблицы видно, что среднегодовая выработка 1-го работника, занятого в производстве, снизилась на -18,5 тыс. руб. в том числе за счет изменения количества отработанных дней одним рабочим за год +2 тыс. руб., среднегодовой, часовой и дневной выработки работников.

Таблица 2.14

Расчет показателей производительности труда

Показатель	Единица измерения	2015 г .	2016г.
Объем реализации услуг	тыс. руб.	5200	5015
Среднегодовая численность	Чел.	10	10
Среднедневная выработка	тыс. руб.	2,3	2,2
Трудоемкость	час./ед.	3,4	3,56
Производительность труда	тыс. руб.	550	501,5

Трудоемкость в 2015 г. составила 3,4 ч./ед., а в 2016 г. 3,56 ч./ед. Отсюда можно сделать вывод, что трудоемкость увеличилась на 0,16 ч./ед.

Изменение производительности труда в 2016г. по сравнению с 2015г. составило -48,50. Темп роста производительности труда снизился на 8%.

Таким образом, можно сделать вывод, что производительность труда в ООО «ПромТехноСтрой» среди персонала снижается, что оказывает неблагоприятное воздействие на развитие организации в целом и получение максимальной прибыли.

Специфика работы ООО «ПромТехноСтрой» заключается в том, что две составляющие успеха любого дела (исходный материал и исполнители)

здесь совпадают – сотрудники создают условия качественного обслуживания, и они же осуществляют качественное обслуживание.

Для увеличения эффективности деятельности ООО «ПромТехноСтрой», то есть роста производительности труда, необходимо разработать мероприятия по решению следующих проблем:

1. Низкая организация труда работников;
2. Плохое технологическое оснащение труда работников;
3. Низкий социально - психологический уровень работников.

При проведении анализа деятельности организации получен полный спектр экономических показателей и степень их влияния на производительность труда организации. По всем экономическим показателям ООО «ПромТехноСтрой» является прибыльным. Филиал предоставляет широкий спектр оказания основных и дополнительных услуг. Показатели производительности труда довольно высоки, что говорит о большем экономическом эффекте от деятельности отдельного работника и получении максимальной прибыли. Также достаточно эффективным выглядит использование основных и оборотных фондов организации. При этом фондоемкость заметно снижается при общем росте фондоотдачи.

Далее проведем оценку актуального состояния нормирования труда персонала в организации. Без анализа состояния нормирования труда персонала в организации невозможно дать оценку текущему состоянию применения методов и норм труда персонала. Поэтому проведем детальный анализ нормирования труда персонала.

В ООО «ПромТехноСтрой» за 2014-2016 годы своевременно выплачивается заработная плата сотрудникам организации, поддерживаются хорошие условия труда для персонала в виде оборудованных помещений, закупки спецодежды для рабочих, медицинском обслуживании и организации отдыха. Однако основные экономические показатели, такие как выручки и прибыль снизились.

Факторами снижения важнейших экономических показателей строительной организации являются процессы стагнации мировой экономики, затронувшие российские рынки, но белгородский рынок имеет свою специфику. Положительная динамика развития экономики региона происходит и за счет реализующейся программы индивидуального строительства (ИЖС). Постоянный спрос и фиксированные цены на строительные материалы, а также услуги по строительству имеют место круглый год, поэтому планируемые показатели выручки и прибыли не могут снижаться.

Специалисты-менеджеры, также, претензий к оснащению рабочих мест не имеют, так как они оборудованы современной техникой, качественной мебелью, помещение отвечает всем санитарным нормам. Рассмотрим более детально рабочий день менеджера по продажам в отделе реализации и работы с клиентами. Для этого нужно выяснить требования к выполнению видов работ, норм труда и времени предоставляемого на их выполнение.

Нормированием труда персонала в организации занимается отдел кадров. Для нормирования труда менеджеров был выбран аналитически-расчетный метод, который дает возможность с помощью нормативных материалов (Трудового кодекса РФ, плана продаж, режима работы) рассчитать по формулам и установить нормы трудового процесса и количество требуемого персонала (менеджеров). В таблице 2.15 представлена оценка нормирования работ менеджером отдела реализации и работы с клиентами, составленная отделом кадров ООО «ПромТехноСтрой».

Оценка нормирования времени выполнения работ менеджером отдела
реализации и работы с клиентами

Наименование работ	Кол-во времени на 1 заявку, часы	Количество заявок			Трудоемкость		
		в день, ед.	в месяц, ед.	в год, ед.	в день чел./час	в месяц чел./час	в год чел./час
1.Звонки клиентам по сформированным заявкам и информирование клиентов о новом ассортименте	20 мин / 0,33 часа	6	120	1440	2	40	480
2.Работа с обратившимися клиентами в офисе, выяснение потребностей клиентов в продукции и услугах	40 мин / 0,67 часа	3	60	720	2	40	480
3.Подготовка документов	30 мин / 0,5 часа	3	60	720	1,5	30	360
4.Выезд на замер, для детализации товаров и услуг	140 мин / 2,33 часа	1	10	120	140/70 м 2,33/1,16	23	280
5.Контроль за отгрузкой товара и услугой	30 мин / 0,5 часа	1	20	240	0,5	10	120
Итого					7,1	143	1 720

Проведен расчет времени на выполнение работ по формуле 2.8:

$$T = \sum_{i=1}^n m_i t_i$$

(2.8)

где: T – трудоемкость выполнения нормируемых работ;

n – количество видов, наименований работ;

m_i – ожидаемое количество выполнений данного вида работ (например, количество заказов) за расчетный период (например, месяц, год);

t_i – нормативное время на выполнение i -го вида работ.

Проведем расчет по каждому виду работ отдельно, поэтому n – будет во всех расчетах соответствовать 1.

1. 6 звонков * 20 мин = 120 чел/мин / 60 мин = 2 чел/часов
трудоёмкость в день;

120 звонков * 20 мин = 2 400 чел/мин / 60 мин = 40 чел/часов
трудоёмкость в месяц;

1 440 звонков * 20 мин = 28 800 чел/мин / 60 мин = 480 чел/часов
трудоёмкость в год;

2. 3 беседы* 40 мин = 120 чел/мин / 60 мин = 2 чел/часов
трудоёмкость в день;

60 бесед * 40 мин = 2 400 мин / 60 мин = 40 чел/часов трудоёмкость
в месяц;

720 бесед * 40 мин = / 60 чел/мин = 480 чел/часов трудоёмкость в
год;

3. 3 заявки * 30 мин = 90 чел/мин / 60 мин = 1,5 чел/часов
трудоёмкость в день;

60 заявок * 30 мин = 1 800 чел/ мин / 60 мин = 30 чел/часов
трудоёмкость в месяц;

720 заявок * 30 мин = 21 600 чел/мин / 60 мин = 360 чел/часов
трудоёмкость в год;

4. 1 замер * 140 мин = 140 чел/мин / 60 мин = 2,3 чел/часов
трудоёмкость в день;

10 замеров * 140 мин = 1 400 чел/мин / 60 мин = 23 чел/часов
трудоёмкость в месяц;

120 замеров * 140 мин = 16 800 чел/мин / 60 мин = 280 чел/часов
трудоёмкость в год;

5. 1 день * 30 мин = 30 чел/мин / 60 мин = 0,5 чел/часов трудоемкость в день;

20 дней * 30 мин = 600 чел/мин / 60 мин = 10 чел/часов трудоемкость в месяц;

240 дней * 30 мин = 7 200 чел/мин / 60 мин = 120 чел/часов трудоемкость в год.

Таким образом, заложив все виды работ (по всем 5 наименованиям), количество требуемых единиц и время на их выполнение получили время выполнения работ (или трудоемкость) менеджерами по продажам в месяц – 143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов, соответственно общая трудоемкость отдела $1\,720 * 5 = 8\,600$ чел./часов.

Затем, рассчитаем нормативную численность персонала. Для этого уточним явочный фонд рабочего времени персонала по формуле:

$$T_{\text{яв}} = T_{\text{Г}} - T_{\text{о}} - T_{\text{б/к}}, \quad (2.9)$$

где: $T_{\text{яв}}$ – явочный фонд за год, часы;

$T_{\text{Г}}$ – рабочее время за год, часы;

$T_{\text{о}}$ – отпуск сотрудников за год, часы;

$T_{\text{б/к}}$ – больничные листы, часы.

$$1974 - 150 - 12 = 1\,812 \text{ часов} - \text{явочный фонд рабочего времени}$$

Расчет на основании данных:

– производственного календаря за 2016 год. Рабочее время за год составило 1 974 часов;

– локальных нормативных актов организации за 2016 год. Отпуск одного сотрудника отдела реализации и работы с клиентами – 150 часов в год;

– отсутствие по уважительным причинам (больничные листы, командировки) – 12 часов в год.

Для того, чтобы уточнить время на выполнение нормируемых работ (B_n) нужно из явочного фонда времени вычесть затраты на отдых в рабочее время, на подготовку и завершение работ (всего 9% времени).

$1\ 812 - 9\% = 1\ 649$ часов – время на выполнение нормируемых работ

Рассчитаем расчетную численность персонала по формуле:

$$Ч_p = T / B_n, \quad (2.10)$$

$Ч_p$ – расчетная численность персонала, чел.;

T – трудоемкость выполнения нормируемых работ;

B_n – время на выполнение нормируемых работ.

$8\ 600 / 1\ 649 = 5,2$ чел. – расчетная численность персонала в отделе реализации и работы с клиентами в ООО «ПромТехноСтрой».

Аналитически-расчетный метод позволяет рассчитать установленные отраслевые нормы в организации. Поскольку расчет норм очень трудоемкий процесс, то часто организации устанавливают их на основе аналогичных операций или по устаревшим данным расчетов и смет, при этом укрупняя их. Так, в организации ООО «ПромТехноСтрой» на основании аналитически-расчетного метода мы выявили, что:

– в отделе реализации и работы с клиентами согласно нормативам штат должен состоять из 5 менеджеров. По факту отдел полностью укомплектован;

– время выполнения работ (или трудоемкость) менеджером отдела реализации и работы с клиентами в месяц – 143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов. Общая трудоемкость менеджеров отдела реализации и работы с клиентами – 8 600 чел./часов.

В ООО «ПромТехноСтрой» для отдела реализации и работы с клиентами предусмотрена смешанная (бонусная) система оплаты труда в соответствии со статьей 135 Трудовым кодексом РФ:

- фиксированный оклад для каждого менеджера;
- премия, составляющая от 5 до 20 процентов от объема продаж по заключенным заявкам и договорам за месяц.

Оплата труда согласована и подписана приказом директора организации, включена в условия об оплате труда в трудовые договоры с сотрудниками. Рассмотрим пример на системы оплаты за май месяц оплату труда менеджеров отдела продаж в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Система оплаты труда за май месяц отдела реализации и работы с клиентами в ООО «ПромТехноСтрой»

п/п	Должность	Оклад, руб.	Объем продаж, руб.	Премия, руб.	Заработная плата, руб.
1	Начальник отдела	15 200	389 122	46 695	61 895
2	Ведущий менеджер	12 100	264 002	26 400	38 500
3	Менеджер	10 300	150 241	15 024	25 324
4	Менеджер	10 300	78 256	5 478	15 778
5	Менеджер	10 000	102 258	10 226	20 226
Итого:			983 897	103 823	161 723

Оклады менеджеров все выше уровня прожиточного минимума, установленного в Белгородской области в 2016 году. В соответствии со шкалой вознаграждения от объема продаж для менеджеров отдела реализации и работы с клиентами начислена заработная плата за месяц.

Шкала процентного вознаграждения от объема продаж
в ООО «ПромТехноСтрой»

№ п/п	Объем продаж, в рублях	Процент вознаграждения, %
1	Меньше 50 000	5
2	От 51 000 до 100 000	7
3	От 100 001 до 300 0000	10
4	От 300 001 до 500 000	12
5	От 500 001 до 800 000	15
6	От 800 001 до 1 000 000	17
7	Свыше 1 000 000	20

Объем продаж отделом реализации и работы с клиентами не в полном объеме (-16 103 рублей) выполнен на основании плана продаж, который рассчитан с учетом индекса сезонности.

Таким образом:

- для нормирования труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой» специалисты отдела кадров применяют аналитически–расчетный метод;
- в отделе реализации и работы с клиентами согласно нормированию труда персонала штат должен состоять из 5 менеджеров;
- время выполнения работ (или трудоемкость) менеджером отдела реализации и работы с клиентами составляет: в месяц – 143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов;
- общая трудоемкость менеджеров отдела реализации и работы с клиентами – 8 600 чел./часов;
- система оплаты труда – бонусная: фиксированный оклад и процент, на основании шкалы процентного вознаграждения от объема продаж;

Выявлены проблемы:

- при нормировании труда отдела продаж использовался только аналитически-расчетный метод, без учета других методов;

- не выполнение плана продаж отделом;
- не полностью учтены потери рабочего времени менеджера, а соответственно и всего.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что в ООО «ПромТехноСтрой» на сегодняшний день недостаточно внимания уделяется вопросам производительности труда и сложилась такая ситуация, которой требуется принятие незамедлительного решения руководителя, с помощью которого получится повысить производительность труда. В связи с этим, был предложен ряд мер, принятие которых будет способствовать увеличению данного показателя. Рост производительности труда приведет к увеличению экономического эффекта от деятельности организации.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРОМТЕХНОСТРОЙ»

3.1 Разработка проекта по оптимизации производительности труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой»

Рассмотрев анализ производительности труда персонала в организации, а также применяемые методы нормирования труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой» мы выяснили, что специалисты отдела кадров применяют аналитически-расчетный метод для отдела реализации и работы с клиентами, который состоит из начальника отдела и четырех менеджеров.

Всего в отделе пять специалистов – менеджеров, для которых имеется ежемесячный план продаж. Предусмотрена бонусная оплата труда, которая представлена фиксированным окладом и процентом от объема продаж. Вместе с тем, в последний год снизилась прибыль в организации при наличии плановых издержек, т.е. издержки не превышают дополнительных затрат, но прибыль снизилась. Соответственно требуется выявить степень трудоемкости менеджеров отдела реализации и работы с клиентами, найти потери рабочего времени или степень низкого контроля за деятельностью менеджеров за счет использования других методов нормирования труда.

Рассмотрим на рисунке 3.1 проблемы, выявленные в результате анализа и оценки и цели по совершенствованию производительности и нормирования труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой».

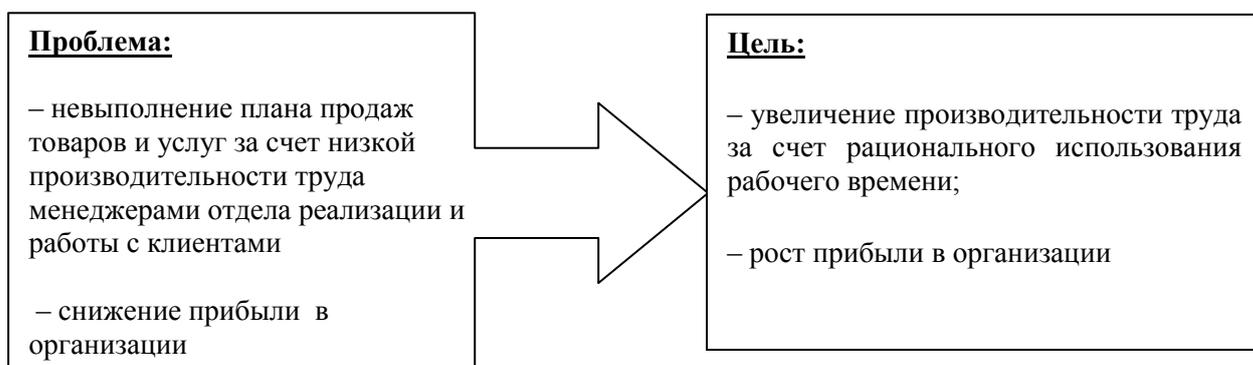


Рис. 3.1. Цели и задачи мероприятий по производительности труда персонала

Для того, чтобы решить имеющиеся проблемы, представленные на рисунке 3.1 необходимо уточнить в отделе реализации и работы с клиентами нормы труда современными методами: фотографией рабочего дня всего отдела и каждого менеджера (групповой и индивидуальный подход к наблюдению), самофотографией каждого менеджера (индивидуальный метод наблюдения) сделать корректировку, то есть внести изменения в рабочий график специалистов по нормам заданий, численности, времени обслуживания клиентов.

Рассмотрим логическую структуру в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Логическая структура

Описание проекта	Объективно проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
<p><i>Общие цели:</i> –увеличение производительности труда за счет рационального использования рабочего времени; –увеличение прибыли в организации</p>	<p>Увеличить прибыль в организации не менее, чем на 5% Внести дополнения в должностную инструкцию специалиста отдела кадров (в раздел «обязанности») по использованию метода нормирования в организации – метод моментных наблюдений не менее 5 раз в месяц</p>	<p>Трудовой кодекс РФ, расчетные данные по нормативной численности персонала</p>	
<p><i>Цель проекта:</i> –увеличение производительности труда за счет рационального использования рабочего времени; –увеличение прибыли в организации</p>	<p>увеличение производительности труда (+4,4%) менеджеров отдела за счет снижения трудоемкости(-4,2%) в месяц;</p>	<p>Нормативы численности персонала, штатная расстановка, положение об оплате, должностные инструкции, утвержденные нормы труда</p>	

<p><i>Результаты:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> –увеличение количества заключенных заявок; –сокращение времени на оформление заявки; –сокращение времени на выезд менеджеров на замеры; –увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера; –увеличение производительности труда в отделе продаж 	<p>+ 4 и более заявок в день; - 20 минут в среднем на 1 заявку; - 40 мину на 1 замер; +15 минут в день; +5,3% в год.</p>	<p>Положение об оплате, должностные инструкции, нормы труда, утвержденные руководством, данные расчетов отдела кадров организации</p>	
<p><i>Действия:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.использование дополнительных методов нормирования труда (фотография рабочего дня) 2. увеличение количества «холодных звонков» клиентам 3. увеличение количества обслуживаемых клиентов 4. увеличение количества оформленных заявок и сокращение времени на их оформление 5. сокращение времени выездов на замеры 6. улучшение контроля за отгрузкой товара и услугах 	<p>Необходимы финансовые ресурсы в размере: 3 324 рублей</p>	<p>Предполагаются первичные затраты: 3 324 рублей.</p>	<p>Учитывать потери и переработку рабочего времени</p>

Для анализа экономической эффективности необходимо составить бюджет затрат на мероприятия. Рассмотрим и проведем анализ финансовых затрат на мероприятия по совершенствованию производительности труда персонала путем нормирования труда персонала в организации (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию производительности
труда персонала путем нормирования труда персонала
в ООО «ПромТехноСтрой»

№ п/п	Мероприятия	Затраты по каждому мероприятию	Ресурсы	Общая стоимость мероприятий
1.	« Холодные звонки» потенциальным клиентам, работа с клиентской базой, предоставление обновленной информации клиентам	120 мин. (2 часа) – норма времени для менеджера в день. 18 - 6 = +12 звонков клиентам за 2 часа. На 1 заявку не более 0,05 – 0,10 часа (5 или 10 минут) = 7 минут в среднем на 1 звонок	Возобновляемые	Без затрат
2.	Беседы с клиентами в офисе	120 мин. (2 часа) в день 4) 12 + 6 + 4 = 22 / 3 = 7 клиентов за 120 мин. (2 часа) в среднем может обслужить менеджер. 7-3 = +4 клиента На 4 клиента в 1 день увеличится количество бесед в офисе на 1 менеджера	Возобновляемые	Без затрат
3.	Обеспечение времени оформления заказов менеджерами	Оформление заказа 15 мин. + 10 мин. + 5 мин. / 3 = 10 мин. в среднем на оформление 1 заявки требуется времени в день 30 - 10 = + 20 мин. сократится время на оформление 1 заявки	Возобновляемые/ расходуемые	Без затрат
4.	Выезд менеджеров на замер (по согласованной предварительной заявке)	Выезд на замер по Белгороду – 38,2 руб.*11 литров *3 поездки = 1 261 руб. Выезд на замер по Белгородскому району 38,2руб. * 18 литров* 3замера = 2 063 руб. Всего: 3 324 руб.	Финансовые	3 324 руб.
	Итого:			3 324 руб.

Рассмотрим таблицу 3.2. по каждому мероприятию.

1.«Холодные звонки» потенциальным клиентам, работа с клиентской базой, предоставление обновленной информации клиентам.

Нормы времени ранее рассчитанного и утвержденного руководством времени для менеджера в день составляли 120 мин. (2 часа) по 20 мин. на 1 звонок клиентам.

После проведенной фотографии рабочего дня выяснилось, что на 1 заявку требовалось не более 0,05 – 0,1 часа (5 или 10 минут), в среднем 0,07 часа или 7 минут. Приведем расчет:

1) 120 мин. (2 часа) / 5 мин. на 1 клиента = 24 звонка клиентам (без факса);

2) 120 мин. (2 часа) / 10 мин. На 1 клиента = 12 звонков клиентам (с факсом);

3) $24 + 12 = 36 / 2 = 18$ звонков за 2 часа в 1 рабочий день в среднем может совершить менеджер.

2. Работа с обратившимися клиентами в офисе, выяснение потребностей клиентов в продукции, беседы по установленным нормативам требуют 2 часа в день на 1 менеджера по 40 мин. на каждого клиента. Планировалось обслужить не менее 5 клиентов в день.

На основании фотографии рабочего дня при установленной норме времени 120 мин. (2 часа) в день для менеджера выявлено:

1) 120 мин. (2 часа) / 0,10 на 1 клиента = 12 клиентов;

2) 120 мин. (2 часа) / 0,20 на 1 клиента = 6 клиентов;

3) 120 мин. (2 часа) / 0,30 на 1 клиента = 4 клиентов;

4) $12 + 6 + 4 = 22 / 3 = 7$ клиентов в 1 рабочий день в среднем может обслужить менеджер;

5) 2 часа (120 мин.) / 3 = 17 минут в среднем уходит времени на беседу с клиентом.

6) $7 * 17$ мин. = 120 мин. (2 часа) в среднем на 7 бесед с клиентами.

3. Фотография рабочего дня для каждого менеджера выявила, что на обеспечение времени оформления заказов менеджерами в среднем требуется 10 минут, из расчета:

Оформление заказа ранее планировалось в организации для отдела на 5 заявок в день для каждого менеджера:

1) 3 заявки по 15 мин. (более 10 позиций в каждой) = 45 мин. (0,75 часа);

2) 3 заявки по 10 мин. (меньше 10 позиций в каждой) = 30 мин. (0,5 часа);

3) 3 заявки по 5 минут (не больше 2 позиций) = 15 мин. (0,25 часа)

4) $15 \text{ мин.} + 10 \text{ мин.} + 5 \text{ мин.} / 3 = 10 \text{ мин.}$ в среднем на оформление 1 заявки требуется времени в день.

$90 \text{ мин. (1,5 часа)} / 3 \text{ заявки} = 30 \text{ мин.}$ в среднем требовалось на оформление 1 заявки по утвержденным нормативам.

Таким образом, реальная производительность труда менеджера отдела реализации и работы с клиентами составила 1,5 часа при оформлении только для 3 заявок.

Фотография рабочего времени выявила, что за 1,5 часа, возможно, оформить до 9 заявок в зависимости от степени наполняемости позиций товаров и услуг. В среднем на каждую заявку ушло 10 минут:

$90 \text{ мин (1,5 часа)} / 9 \text{ заявок в день} = 10 \text{ мин}$ на оформление 1 заявки.

Для того, чтобы рассчитать количество требуемого времени на оформление заявок 7 заявок 1 менеджером необходимо выяснить сколько требовалось времени в среднем на оформление 1 заявки:

$10 \text{ мин.} * 7 \text{ заявок} = 70 \text{ мин. (1 час 10 мин.)}$.

4. Нормы времени 1 замера 140 мин (2,33 часа), для менеджера планировалось не более 1 замера в 2 дня.

Анализ фотографии рабочего дня выявил:

1) по городу Белгороду 1 час 15 мин. в среднем на 1 замер;

2) по Белгородскому району 2,0 часа в среднем на 1 замер.

Таким образом, рассчитаем среднее время для выезда на замер и детализации товаров и услуг, которые может предоставить организация:

1 час 15 мин. + 2,0 часа, переведем в минуты

$75 \text{ мин.} + 120 \text{ мин.} = 195 \text{ мин.} / 2 = 97,5 \text{ мин.}$ (1 час 38 мин) – в среднем потребуется на 1 замер.

Для фотографии рабочего дня проведены выезды на замеры по Белгороду – цена за литр топлива - 38,2 руб.*11 литров *3 поездки = 1 261 руб., выезды на замеры по Белгородскому району цена за литр топлива – 38,2руб. * 18 литров* 3 замера = 2 063 руб. Всего дополнительные затраты составили 3 324 руб.

5) За контролем по отгрузке товара предусмотрено 30 минут в день, однако на основании фотографии рабочего дня выявлено, что не все сотрудники отдела продаж отслеживают отгрузку оформленного товара. Отдел ведет контроль за отгрузкой продукции потребителям. Продукция, поступившая на склад, сортируется и комплектуется (по заказам потребителей), также маркируется и упаковывается и подготавливается к отгрузке потребителям в количестве и в сроки, которые предусмотрены в заказах. Так как это важный этап в деятельности организации и является конечным результатом должен быть, поскольку только тогда можно говорить о реализации плана прибыли в организацию, поэтому считаем важным увеличить время на контроль за оплатой и отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера (+15 минут).

Все расчеты составлены на основании фотографии рабочего дня (индивидуальной для менеджеров отдела реализации и работы с клиентами) представленной в таблице 3.3.

Фотография рабочего дня менеджера отдела реализации и работы с клиентами ООО «ПромТехноСтрой» после проведенных мероприятий

п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, часы/минуты	Продолжительность, минуты
1	Приход на рабочее место	8-50	10
2	Подготовка рабочего места	9-00	10
3	Обслуживание клиента	9-10	10
4	Получение и ознакомление с электронной почтой	9-40	30
5	Проверка наличия товаров на складе	10 -20	40
6	Консультирование клиента	10-29	9
7	Уход по личным надобностям	11-15	44
8	Составление заказа поставщикам	11-38	23
9	Обслуживание клиента	12-08	30
10	Обслуживание клиента	12-29	21
11	Разговор с сослуживцем личную тему	12-59	30
12	Обед	13-00	60
13	Беседа с поставщиками по телефону	14-07	7
14	Выезд на замер	16-37	2-30
15	Беседа с поставщиками по телефону	17-34	57
16	Составление плана на следующий день	17-44	10
17	Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17-49	5
18	Уход с работы	18-00	11
	Итого:		557

Проведем расчет фотографии рабочего дня одного менеджера.

Подготовительно-заключительное время = $10 + 10 + 5 + 11 = 36$ мин /06 часа.

Оперативное время = $10+30+40+9+23+30+21+7+57+140 = 367$ мин / 6,1 часа.

Время перерывов на отдых и личные надобности $30 + 44 + 10 = 84$ мин / 1,4 часа.

На основании предложенных мероприятий по совершенствованию производительности труда персонала путем нормирования труда персонала в

ООО «ПромТехноСтрой» и введенной фотографии рабочего дня мы выявили, что на 1 менеджера по продажам необходимо:

– увеличить «Холодные звонков» потенциальным клиентам в течение регламентируемого времени (+ 12 звонков клиентам);

– увеличить количество бесед (+4 беседы) с потенциальными клиентами в офисе в течение регламентируемого времени, за счет тайм-менеджмента (умением управлять временем);

– увеличение количества заключенных заявок (+ 4 и более);

– сокращение времени на оформление заявки (-20 мин);

– сокращение времени на выезд менеджеров на замеры (- 40 минут);

– увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера (+15 минут).

Рассмотрим возможность рисков по предложенным мероприятиям в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Реестр рисков проекта

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Нежелание директора к введению новых методов нормирования в организации	Повышение коэффициента текучести кадров, снижение прибыли	Согласование мероприятий по нормированию	Предоставить имеющуюся информацию по проекту директору
2.	Не соответствие сроков (по времени) в процессе реализации проекта	Продление сроков реализации проекта, незаинтересованность персонала в нормировании	Контроль своевременный, делегирование полномочий	С начальником отдела выверить график работ сотрудников
3.	Риск отсутствия менеджеров на рабочем месте по причине болезни, командировки	Продление сроков реализации проекта	Планирование деятельности и согласование с руководителем	Перенос по времени (на другой день)
4.	Риск отсутствия денежных средств в организации	Перенос сроков проектных мероприятий	Авансовые платежи	Согласование с главным бухгалтером

Для дальнейшей успешной реализации мероприятий необходимо оценить степень воздействия прописанных рисков на каждом из его этапов.

Описание и оценка рисков записываются в таблице 3.5:

Таблица 3.5

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Бальная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	Нежелание директора к введению новых методов нормирования в организации	0	4	0,01	0
2.	Не соответствие сроков (по времени) в процессе реализации проекта	25	3	0,05	1,25
3.	Риск отсутствия менеджеров на рабочем месте (по причине болезни, командировки)	0	4	0,01	0
4.	Риск отсутствия денежных средств в организации	0	4	0,01	0
5.		25	15	0,08	1,25

Далее рассчитаем общую оценку рисков, которую можно определить по определенной формуле:

$$\text{бальная оценка риска} * \text{вес риска} \quad (3.1)$$

$$1. 0 * 0,01 = 0;$$

$$2. 25 * 0,05 = 1,25;$$

$$3. 0 * 0,01 = 0;$$

$$4. 0 * 0,01 = 0;$$

$$\text{Всего: } 0 + 1,25 + 0 + 0 = 1,25$$

Риск является умеренным (1,25), материальные расходы в организации очень низкие.

Таким образом, предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию производительности труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой» путем нормирования труда персонала в организации предполагает расходы в размере 3 324 руб. Средства будут взяты из фонда организации.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем расчет экономических выгод по производительности труда для организации ООО «ПромТехноСтрой» в результате применения дополнительных методов и инструментария по нормированию труда персонала в организации. Совершенствование производительности труда путем нормирования времени выполнения работ менеджерами отдела реализации и работы с клиентами в таблице 3.6 собраны обработанные данные на основе фотографии рабочего дня, индивидуально проведенной в рамках мероприятий.

Таблица 3.6

Совершенствование нормирования времени выполнения работ менеджерами отдела реализации и работы с клиентами

Наименование работ	Кол-во времени на 1 заявку, мин/часы	Количество заявок			Трудоемкость сотрудников		
		в день, ед.	в месяц, ед.	в год, ед.	в день чел./ час	в месяц чел./ час	в год чел./ час
1.Звонки клиентам по сформированным заявкам и информирование клиентов о новом ассортименте	7 мин / 0,12 часа	18	360	4 320	2	42	504
2.Работа с обратившимися клиентами в офисе, выяснение потребностей	17 мин / 0,28 часа	7	140	1 680	2	40	476
3.Подготовка документов	10 мин / 0,17 часа	7	140	1 680	1,17	23	280
4.Выезд на замер, для детализации товаров и услуг	100 мин /1,67 часа	1/0	10	120	100/50 1,67 /0,84	16,7	200
5.Контроль за отгрузкой товара и услуги	45 мин /0,75 часа	1	20	240	45//0,7 5	15	180
Итого:					6,76	136,7	1 640

Фотография рабочего дня составлена для сотрудников и их данные обработаны и систематизированы в результате уточнения количества потраченного времени на каждое наименование работ (всего 5 наименований работ). Трудоемкость выполнения нормирования работ сотрудниками отдела в таблице 3.6 рассчитана по формуле 2.8, по аналогии второй главы.

Затем, необходимо провести расчет резерва роста производительности труда в ООО «ПромТехноСтрой», так как они тесно связаны с трудоемкостью по формуле:

$$ПТ_{(\%)} = 100 \times T_{(\%)} / 100 - T_{(\%)} , \quad (3.2)$$

где $ПТ_{(\%)}$ – процент роста производительности труда;

T – трудоемкость продукции;

$T_{(\%)}$ – процент снижения трудоемкости продукции.

В отделе продаж до анализа трудоемкости за счет нормирования работ для менеджеров составляла:

1 720 чел/часов в год, после введения дополнительно фотографии рабочего времени трудоемкость составила 1 640 чел/часов, соответственно снизилась на 4,7% или 5 % в год.

Также рассчитаем за месяц, если до мероприятий 143 чел/часа, а после составила 137 чел/часов, то трудоемкость снизилась на 4,2%

$$137 \text{ чел/часа} / 143 \text{ чел/часа} * 100 - 100 = 4,2\% \text{ в месяц.}$$

Расчет для одного менеджера составит до мероприятий – 7,1 чел/час, после 6,76 чел/час, трудоемкость снизилась на 4,78%.

$100 \times 5\% / 100 - 5\% = 5,3\%$ увеличится производительность труда персонала в отделе за год.

$100 \times 4,2\% / 100 - 4,2\% = 4,4\%$ увеличилась производительность труда менеджеров в отделе за месяц.

$100 \times 4,78\% / 100 - 4,78\% = 5,0\%$ увеличилась производительность труда одного менеджера в отделе реализации и работы с клиентами.

Таким образом, теперь сможем рассчитать экономический эффект от внедрения мероприятий как разницу между планируемым приростом выручки (11,3%), полученной от дополнительных доходов, за счет предлагаемых мероприятий, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (\Pi_{\text{п}} - \mathcal{Z}_{\text{р}}) - \Pi_{\text{рп}}, \quad (3.3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.;

$\Pi_{\text{п}}$ – планируемый показатель прибыли от реализации продукции после реализации мероприятий, тыс. руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{р}}$ – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

$\Pi_{\text{рп}}$ – прибыль от реализации за последний период, тыс. руб.

Показатель прибыли за 2016 год составил 539,8 тыс. рублей, увеличение производительности труда за год на 5,3%, соответственно можно предположить, с погрешностью 0,3%, что прибыль от продаж товаров увеличится на 5 % и составит 566,8 тыс. рублей.

$(566,8 \text{ тыс. руб.} - 3,3 \text{ тыс. руб.}) - 539,8 \text{ тыс. руб.} = 23,7 \text{ тыс. рублей}$ экономический эффект от внедрения мероприятий.

Таким образом, внедрение новых методов, которые являются инструментом планирования, и учета, анализа затрат труда. Фотография рабочего дня дала возможность выявить затраты рабочего времени путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат труда на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Мероприятия дали возможность установить актуальные нормы времени работ менеджеров отдела реализации и работы с клиентами:

– увеличение количества заключенных заявок + 4 и более заявок в день;

– сокращение времени на оформление заявки –20 минут в среднем на 1 заявку;

- сокращение времени на выезд менеджеров на замеры – 40 мину на 1 замер;

- увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера+15 минут в день.

Мероприятия по совершенствованию производительности труда путем нормирования труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой» являются экономически эффективными:

- увеличение производительности труда в отделе реализации и работы с клиентами (+5,3% в год).

- увеличение производительности труда в отделе реализации и работы с клиентами (+4,4% в месяц).

- увеличение производительности труда в отделе реализации и работы с клиентами (+5,0% в день).

- снижение трудоемкости работ (– 4,2%) в месяц.

Мероприятия по совершенствованию производительности труда путем нормирования труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой» имеют социальные эффекты:

- отсутствие увольнения работников создает условия для слаженных действий в коллективе, приобретать опыт работы и повышать уровень профессионализма сотрудников;

- низкий коэффициент текучести кадров позволит ставить перед коллективом более высокие задачи по достижению экономических показателей организации.

Мероприятия окупятся ранее, чем за один год.

Дополнительные рекомендации:

1. внести изменения в бонусную оплату труда менеджерам по продажам в отделе реализации и работы с клиентами – процент от продаж платить не с продаж, а с прибыли организации;

2. внести дополнения в должностную инструкцию специалиста отдела

кадров (в раздел «обязанности») по использованию метода нормирования в организации – метод моментных наблюдений не менее 5 раз в месяц.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие годы производительность труда рассматривалась как средство регулирования уровней заработной платы. Для этого существовала целая система норм: среднестатистические, опытно-статистические и так называемые хронометражные.

В условиях перехода к рыночным отношениям, когда результаты хозяйственной деятельности современных организаций, их финансовое положение зависят не от успешного выполнения плана, установленного вышестоящей организацией, а от спроса и предложения на выпускаемую продукцию или оказанной услуги, ее конкурентоспособности, неизмеримо возросли требования к снижению трудовых затрат на производство единицы продукции.

В России вопросы производительности труда осуществляются в рамках ответственности менеджмента предприятия в нормировании труда персонала. В части 2 ст.159 гл. 22 «Нормирования труда» Трудового Кодекса РФ гарантируется применение системы нормирования на предприятии для производительности труда, определяемой работодателем с участием мнения выбранного профсоюзного органа или устанавливаемой коллективным договором.

Суммарные методы не позволяют устанавливать обоснованные нормы. Тем не менее, в определенных условиях данные методы имеют право на существование. В случае, когда затраты на проведение нормировочных работ при помощи аналитических методов превосходят эффект от точности расчета норм, опытно-статистическое нормирование бывает более эффективным.

Аналитические методы, к которым относятся исследовательский, расчетный и математико-статистический методы, предполагают анализ конкретного трудового процесса, разделение его на элементы, проектирование рациональных режимов работы оборудования и приемов труда рабочих, определение норм по элементам трудового процесса с учетом

специфики конкретных рабочих мест и производственных подразделений, установление нормы на операцию.

Сущность метода моментных наблюдений заключается в том, что состояние и содержание трудового процесса фиксируется в определенный момент времени при встрече. Этим методом фиксируется число моментозатрат времени, а не абсолютные его величины. Маршрут, фиксажные пункты и скорость передвижения наблюдателя обязательно должны быть постоянными.

На основе метода моментных наблюдений для всей группы станков (рабочих мест) может быть определена структура затрат всего рабочего времени, характер и доля потерь времени, степень использования оборудования, величина и характер его простоев, коэффициенты занятости рабочих.

Анализ кадрового состава ООО «ПромТехноСтрой» выявил:

- уровень специализации ООО «ПромТехноСтрой» соответствует углубленной степени специализации;
- в организации персонал преимущественно в возрасте от 20 до 50 лет.;
- распределение персонала по полу, важно отметить, что коллектив преимущественно представлен мужчинами, которые составляют 33 сотрудников (60,0%), при этом женщины составляют 22 сотрудников (40,0%) от общего числа работников организации;
- Увеличение коэффициента абсентеизма в 2016 году на 0,3 % по сравнению с 2014 годом приводит к необходимости принятия мер для их снижения, так как последующее повышение может привести к снижению основных экономических показателей организации.
- для производительности труда путем нормирования труда персонала специалисты отдела кадров применяют аналитически-расчетный метод;
- в отделе реализации и работы с клиентами согласно нормированию труда персонала, штат должен состоять из 5 менеджеров;

- время выполнения работ (или трудоемкость) менеджером отдела по продажам составляет: в месяц – 143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов;
- общая трудоемкость менеджеров отдела продаж – 8 600 чел./часов;
- система оплаты труда – бонусная: фиксированный оклад и процент, на основании шкалы процентного вознаграждения от объема продаж;

Выявлены проблемы:

- при производительности труда путем нормирования труда отдела реализации и работы с клиентами использовался только аналитически-расчетный метод, без учета других методов;
- при трудоемкости менеджера в день, которая составляет 7,1 чел./часов, нет полного выполнения плана продаж отделом;
- не полностью учтены потери рабочего времени менеджера, а соответственно и отдела.

Внедрение новых методов, которые являются инструментом планирования, и учета, анализа затрат труда. Фотография рабочего дня дала возможность выявить затраты рабочего времени путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат труда на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Мероприятия дали возможность установить актуальные нормы времени работ менеджеров отдела реализации и работы с клиентами:

- увеличение количества заключенных заявок + 4 и более заявок в день;
- сокращение времени на оформление заявки- 20 минут в среднем на 1 заявку;
- сокращение времени на выезд менеджеров на замеры- 40 мину на 1 замер;
- увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров и услуг до 45 минут в день на каждого менеджера+15 минут в день.

Мероприятия по совершенствованию производительности труда путем нормирования труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой» являются экономически эффективными:

– увеличение производительности труда в отделе реализации и работы с клиентами (+5,3% в год).

– увеличение производительности труда в отделе реализации и работы с клиентами (+4,4% в месяц).

– увеличение производительности труда в отделе реализации и работы с клиентами (+5,0% в день).

Мероприятия окупятся ранее, чем за один год.

Рекомендации: Внести изменения в бонусную оплату труда менеджерам по продажам – процент от продаж платить не с продаж, а с прибыли организации; Внести дополнения в должностной регламент специалиста отдела кадров по использованию метода нормирования в организации – метод моментных наблюдений не менее 5 раз в месяц.

Мероприятия по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «ПромТехноСтрой» имеют социальные эффекты:

– отсутствие увольнения работников создает условия для слаженных действий в коллективе, приобретать опыт работы и повышать уровень профессионализма сотрудников;

– низкий коэффициент текучести кадров позволит ставить перед коллективом более высокие задачи по достижению экономических показателей организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: Принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 31. – Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Текст]: Принят ГД РФ 21.12.2001 // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1. – Ст. 3.
3. Алиев, И. М. Экономика труда [Текст]: учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. – М.: Юрайт, 2016. – 480 с.
4. Андросова, Л. А. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Л. А. Андросова. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2015. – 160 с.
5. Анисенко, А. В. Производительность труда: понятие, значение, роль. Способы повышения производительности [Текст] / А. В. Анисенко, Н. С. Быкова // Экономика и управление в XXI веке: стратегии устойчивого развития сборник статей победителей международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 101-107.
6. Архипова, В.О. Условия труда и их влияние на производительность труда персонала [Текст] / В.О. Архипова // В сборнике: Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников – 2012 Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции. – 2012. – С. 12-15.
7. Баталов, А. С. Резервы повышения производительности труда [Текст] / А. С. Баталов // Молодежь и наука. – 2016. – № 8. – С. 103-108.
8. Бондарь, И. К. Производительность труда [Текст]: вопросы теории и практики. – М.: Дрофа, 2014. – 147 с.
9. Бурцева, К. Ю. Современные инструменты управления предприятием, персоналом и производительностью труда [Текст] / К. Ю.

Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – № 4 (22). – С. 223-228.

10. Вайсбурд, В. А. Экономика труда [Текст] / В.А Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2012. – 376 с.

11. Васильев, В. А. О роли трудового законодательства в повышении производительности труда [Текст] / В. А. Васильев // Российская юстиция. – 2014. – № 4. – С. 60-63.

12. Воробьев, А. В. Совершенствование организации труда и мотивации персонала как фактор роста производительности труда [Текст] / А. В. Воробьев, В. С. Пересыпкин // Металлург. – 2014. – № 6. – С. 9-11.

13. Гаврилов, Р. В. Производительность труда: показатели планирования и методы измерения [Текст] / Р. В. Гаврилов. – М.: Экономика, 2015.– 120 с.

14. Гвоздык, Н. М. Инвестирование в человеческий капитал как фактор повышения производительности труда [Текст] / Н. М. Гвоздык // Проблемы экономики. – 2015. – № 2. – С. 42-48.

15. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник / Б. М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 389 с.

16. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Б.М. Генкин. – М.: ИНФРА-М. – 2015. – 520 с.

17. Друкер, П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества [Текст] / П. Ф. Друкер. – М: Вильямс И.Д., 2017. – 336 с.

18. Ерофеева, С. В. Кадры предприятия и производительность труда [Текст] / С. В. Ерофеева // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 2 (72). – С. 6-7.

19. Ерохина, Л. И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова, Т .И. Марченко. – Сызрань: Изд-во ТГУС, 2015. – 306 с.

20. Захарова, М. А. Управление производительностью труда на промышленных предприятиях в современных условиях [Текст] / М. А. Захарова, А. А. Червякова // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. Материалы международной научно-практической конференции. В 5-ти частях. Ответственные редакторы: Н.Н. Понарина, С.С. Чернов. – 2016. – С. 100-108.

21. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н. Л. Зайцев – М.: Инфра-М, 2017. – 454 с.

22. Злоказов, Ю. И. Управление производительностью труда. Нормативный подход [Текст] / Ю. И. Злоказов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 160 с.

23. Инвестиции в человеческий капитал предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е.Н. Голованова, С.А. Лочан и др.; Под общ. ред. проф. А. М. Асалиева. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 88 с.

24. Калмыкова, О. Ю. Факторы повышения производительности труда [Текст] / О. Ю. Калмыкова, А. В. Гагаринский // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2013. – № 1 (7). – С. 44-51.

25. Кокин, Ю. П. Экономика труда [Текст]: учебник / Ю.П. Кокин. – М.: Магистр, 2013. – 686 с.

26. Кондаурова, И. А. «Конкурентоспособность персонала» в системе категорий экономики труда [Текст] / И. А. Кондаурова, А. А. Пыренкова // Друкеровский вестник. – 2016. – № 3 (11). – С. 212-218.

27. Кондаурова, И. А. Система факторов производительности труда в контексте экономического развития [Текст] / И. А. Кондаурова, Д. Д. Подгорный // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 501-504.

28. Кузнецова, И. А. Основы организации труда на предприятии [Текст]: учебное пособие / И.А. Кузнецова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2014. – 255 с.
29. Кучина, Е. В. Управление производительностью труда промышленных предприятий [Текст] / Е. В. Кучина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – № 5 (61). – С. 50.
30. Лясников, Н. В. Экономика и социология труда [Текст]: учебное пособие / Н. В. Лясникова, М. Н. Дудин. – М.: КноРус, 2017. – 280 с.
31. Никитина, И. А. Роль социального фактора в увеличении производительности труда [Текст] / И. А. Никитина // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11-3 (52-3). – С. 574-576.
32. Нургалеева, А. Ф. Факторы, влияющие на производительность труда персонала [Текст] / А. Ф. Нургалеева, Н. В. Ибрагимова // NovaInfo.Ru. – 2014. – № 23. – С. 46-48.
33. Одегов, Ю. Г. Экономика труда [Текст]: учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2017. – 432 с.
34. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебно-практ. Пособие / В. П. Пашуто. – М.: КноРус, 2016. – 321 с.
35. Перовская, Р. О. Производительность труда и стоимость рабочего места [Текст]: учебное пособие / Р. О. Перовская – М.: Прометей, 2015. – 31с.
36. Петров, В. И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. И. Петров. – М.: Изд-во Современное управление, 2012. – 492 с.
37. Половкина, Э. А. О роли производительности труда в современных условиях хозяйствования [Текст] / Э. А. Половкина // ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, посвященная 45-летию образования Института экономики и финансов. – 2017. – С. 165-167.

38. Разумов, А. В. Резервы роста производительности труда персонала предприятия [Текст] / А. В. Разумов // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2013. – № 1. – С. 65-69.

39. Рофе, А. И. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2014. – 400 с.

40. Рофе, А. И. Организация труда рабочих и служащих [Текст]: учеб. для вузов / А. И. Рофе. – М.: МИК, 2013. – 534 с.

41. Рыжкова, Т. В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации [Текст] / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Лесной вестник. Forestry Bulletin. – 2014. – № 3 (102). – С. 173-182.

42. Рудакова, К. К. Управление производительностью труда: понятия, основные факторы [Текст] / К. К. Рудакова // Наука сегодня: реальность и перспективы материалы международной научно-практической конференции. Научный центр «Диспут». – 2017. – С. 72-74.

43. Руднева, М. С. Роль мотивации в повышении производительности труда [Текст] / М. С. Руднева // Молодой ученый. – 2016. – № 4-1 (108). – С. 67-69.

44. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия [Текст]: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2016. – 578 с.

45. Савруков, Н. Т. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Н. Т. Савруков. – М.: Инфра-М, 2015. – 532 с.

46. Семенов, А. С. Современный менеджмент [Текст]: учебник / А. С. Семенов. – М.: Экономика, 2015. – 323 с.

47. Скаржинский, М. И. Трудовой потенциал общественного производства [Текст] / М. И. Скаржинский, И. Ю. Баландин, А. И. Тяжов. – М.: Экономика, 2017. – 101 с.

48. Слободяник, Н. П. Производительность труда и перспективы экономического роста [Текст]: учебное пособие / Н. П. Слободяник – М.: Экономист, 2014. – 206 с.
49. Усенко, Н. С. Фундаментальные исследования показателей по труду и производительности труда персонала [Текст] / Н. С. Усенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 6. – С. 146-150.
50. Фролова, Т. А. Экономика предприятий [Текст]: учебник / Т. А. Фролова. – М.: Юнити, 2015. – 314 с.
51. Чернова, Т. В. Экономическая статистика [Текст]: учебник / Т. В. Чернова. – Таганрог: изд-во ТРТУ, 1999. – 122 с.
52. Чернов, В. А. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.А. Чернов. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 639 с.
53. Черных, Е. В. К вопросу об оптимизации управления персоналом на предприятии [Текст] / Е. В. Черных // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития: материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. – 2016. – С. 176-178.
54. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2014. – 693 с.
55. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Текст] / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.
56. Шевченко, О. П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом [Текст] / О.П. Шевченко // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 55-59.
57. Юркова, Т. И. Экономика предприятия [Текст] / Т. И. Юркова, С. В. Юрков. – Мн.: Выш. шк., 2013. – 463 с.

58. Яковенко, Е. Г. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е. Г. Яковенко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 352 с.

59. Яркина, Т. В. Основы экономики предприятия [Текст] / Т. В. Яркина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 425 с.

60. Яхонтова, Е. Производительность труда и система управления персоналом [Текст] / Е. Яхонтова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 86-93.

ПРИЛОЖЕНИЯ