



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ПЕРЕХОД К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВАНИИ ЦЕННОСТЕЙ КАК
ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
4,5,18 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите
«16» июня 2023 г.
и.о.зав. кафедрой Э,УиП
Корнеев Д.Н.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1Рад
Осеня Елена Сергеевна

И.М.
Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Базавлуцкая И.М.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Организация дистанционной работы.....	10
1.2 Дистанционный менеджмент.....	15
1.3 Дистанционная работа как фактор совершенствования условий труда....	17
Вывод по первой главе.....	20
2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОРАЛЛ»	21
2.1 Производственное назначение предприятия, его ниша на рынке, место в отраслевом комплексе.....	21
2.2 Анализ социально-трудовых показателей и анализ данных по движению работников ООО «Коралл» в 2020-2022 гг.....	27
2.3 Анализ оплаты труда системы стимулирования и мотивации труда.....	36
2.4 Пути совершенствования условий труда персонала и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Коралл»	42
Вывод по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	63

ВВЕДЕНИЕ

Отрасль металлургии в Уральском федеральном округе получила свое развитие в период XVII-XVIII веков ввиду обилия высоколегированных руд в регионе, а также наличие доступных лесных и водных ресурсов. Производство полностью обеспечивалось местным сырьем, топливом, энергией. Быстрое освоение природных богатств привело к закладке поселений, а в последствии городов.

Город Каменск-Уральский является одним из лидеров металлопроизводства и металлообработки УрФО. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства промышленной сферы достигло в 2023 году – 1123 единиц. Муниципалитет оказывает целевую поддержку малого и среднего предпринимательства в рамках муниципальной программы «Содействие развитию малого и среднего предпринимательства в г.Каменске-Уральском».

Предприятия промышленности малого бизнеса в г.Каменск-Уральский вносят большой вклад в строительную отрасль, автомобильную промышленность и максимально, в рамках текущего положения страны, в оборонную промышленность России.

Учитывая, что рынок изготовления изделий из металла под заказ подвержен значительным сезонным колебаниям, отрасль на сегодняшний день предельно востребована. СВО оказала существенное влияние на российскую экономику, санкционный характер на международной арене установил запрет на поставки полупроводников, металлоизделий, задействованных в нефтедобычи и переработке, в оборонной промышленности, самолетостроении. Но экономика смогла перестроиться: найдены новые рынки для экспорта, выстроены новые логистические цепочки.

Несмотря на новые сбытовые каналы эффективность ведения бизнеса металлоизделий остается в установленных канонах: конкурентоспособный уровень за счет качества изделий, ценообразования, ассортимента и гибкости к рынку. Любое современное предприятие вне зависимости от ситуации в стране и мире должна иметь устойчивость за счет выстроенной стратегии, деловой репутации,

налаженных связей контрагентами и штата сотрудников высокой квалификации. Все это достигается за счет постоянного анализа внутреннего и внешнего положения предприятия, поиска рычагов управления всеми видами ресурсов.

Рассмотрим параметры ведения бизнеса, в том числе в части организации труда, на примере предприятия среднего бизнеса ООО «Коралл», который и станет объектом исследования в настоящем отчете.

Предмет исследования – организация труда на ООО «Коралл».

Целью выпускной квалификационной работы является – анализ деятельности предприятия металлоизделий, с целью возможности применения на нем дистанционной формы в работе сотрудников.

Актуальность выбранной темы заключается в формировании целостной, единой модели оценки эффективности в организации трудовой деятельности анализируемого хозяйствующего субъектом, разработке перспективных направлений введения бизнеса, нацеленной на снижение накладных расходов.

Для достижения поставленной цели были проработаны и решены следующие задачи:

- а) проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Коралл»;
- б) определена сущность и раскрыто содержание понятия «дистанционная работа», выявлена степень его влияния на улучшение условий труда;
- в) проведен SWOT-анализ по возможному внедрению дистанционного формата работы;
- г) рассмотрена эффективность от внедрения дистанционного формата работы.

Теоретическая и практическая значимость исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе заключается в том, что по проделанным выводам в ходе методических обоснований и научным результатам, полученным в работе, появляется возможность целенаправленно повышать эффективность управления персоналом на предприятии.

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании повышения эффективности управления персоналом промышленного предприятия принципиально нового для металлургической отрасли анализируемого субъекта и

региона. Методологическая основа (информационно-эмпирическая база) служили научная, учебная литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, посвященных кадровой политик, нормативные документы предприятия.

Теоретическую базу исследования данной выпускной квалификационной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области экономики труда.

1. Теоретические аспекты оценки эффективности управления персоналом предприятия

В Современном мире дистанционная работа – это не концепция будущего, а реальность. В России данный характер работы, предусмотренный гл. 49.1 Трудового кодекса¹. В РФ приняты следующие разновидности рассматриваемого вида работы:

- реализация трудовой функции в рамках договоров гражданско-правового характера, в том числе заключаемых с фрилансерами (англ. Freelancer – свободный художник);
- надомная (место работы – дом работника);
- дистанционная.

Согласно Трудовому кодексу, установлены следующие нормативные требования для формата дистанционной работы:

- место выполнения трудовой функции и начало ее выполнения;
- режим рабочего времени и отдыха (продолжительность, ограничения, которые может устанавливать работодатель, выходные дни и порядок предоставления отпуска);
- описание выполняемой работы, включая должностные инструкции;
- порядок и сроки предоставления сырья, материалов, инструмента и оборудования;
- порядок получения производственного задания и сроки выполнения;
- порядок доставки готовой продукции работодателю;
- выдача компенсаций (за использование приобретенного работником сырья, материалов, инструмента, оборудования, электроэнергии, телефона, интернета);
- характер оплаты труда (оплата сдельная или повременная);
- отношения сторон в случае выявления брака;
- условия расторжения ТД;
- адреса и реквизиты работодателя и надомника.

Рассматривать идеи и видение дистанционной работы необходимо с трех сторон: сотрудников, менеджеров и бизнеса.

¹ Трудовой договор с дистанционным работником. Образец 2019 // Главная книга: [сайт]. URL: <https://glavkniga.ru/forms/881> (дата обращения: 27.08.2020)

Сторона бизнеса является неотъемлемой, так как именно у бизнеса появляется интересная перспектива – создавать конкурентные продукты и возможность тратить на это меньше ресурсов. Но возникают новые статьи расходов, без которых ранее можно было обойтись. Основное отличие работы из дома от офиса в том, что условия труда совершенно отличны: рабочий ритм становится хаотичным, дедлайны внезапны.

В ходе анализа ситуации перехода на удаленный вид работы формируется следующий однозначный вывод: насколько универсальны и однотипны офисные пространства, настолько же разнообразны и уникальны домашние.

Общего рецепта по организации домашнего офиса, который более или менее подходил бы всем, нет и не может быть. Но есть ряд принципов и инструментов, которыми можно пользоваться, чтобы упростить организацию дистанционной работы, вне зависимости от профессии, достатка и социального положения.

Эффективность управления персоналом можно определять с помощью полноты, объема, качества, а так же строгого выполнения стоящих перед ними задач. Так же нужно соблюдать особые критерии и показатели стоящие перед эффективностью управлением персоналом. При выборе критериев оценки следует не забывать, во-первых, для решений каких задач используются результаты оценки и, во-вторых, для каких именно категории работников устанавливаются данные критерии. В оценку эффективности управления персоналом входят два компонента:

1 компонент – Экономическая эффективность (достижение поставленных перед собой целей, путем использована персонала на основании принципа экономического расхождения имеющихся ресурсов); Можно рассмотреть общую формулу Экономической эффективности производства (ЭЭП) определяется по формуле 1.1

$$\text{ЭЭП}=\text{РПД}/\text{ЗП} \quad (1.1)$$

где: РПД – результат производства,

ЗП-затраты на производства .

2 компонент – Социальная эффективность (характеризуется степенью ожидания потребностей и интересов работников).

Компоненты экономической эффективностью управления персонала предполагаются: - соотношение результатов работы и издержек на персонал (с точки зрения поставленных организационных задач); - компоненты, которые отражает вклад рабочих в долгосрочное существование и развитие организации. К ним можно отнести: стабильность и гибкость. Оценки эффективности управления персоналом опираются на критерии, можно выразить в достаточно объективных показателях развития, которые представлены в следующей таблице 1.

Что бы рассчитать показатель, который характеризует экономическую эффективность управления персонала, понимается среднегодовая выработка на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала.

Таблица 1 Показатели эффективности управления персоналом на предприятии

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Эффективность труда	- параметры реализации готовой продукции (работ, услуг) на одного работника и его динамика; - объем прибыли до оплаты налогов на одного работника, а так же его динамика
	Повышение качества товара, либо услуг	- удельный вес брака продукции; - динамика объемов барка продукции Издержки на персонал
	Издержки на персонал	- общие издержки на персонал за определенный период; - издержки на одного рабочего; - динамика издержек на содержание и управление персоналом
	Эффективность упраления программ	- динамика управления результатов программ; - затраты на реализацию программ на управления персоналом в расчете на одного работника
	Социально-психологический климат в коллективе	- эффективность коммуникаций в трудовом коллективе - эффективность коммуникаций с клиентами
	Уровень удовлетворенности персонала	- количество жалоб работников; - количество конфликтных ситуаций в трудовом коллективе предприятия

Коэффициент текучести является результативным показателем, который характеризуется социальной эффективностью управлением персонала. Существует естественная и излишняя текучесть:

1. Естественная текучесть (3-5 % в год) способствует актуальному обновлению коллектива и не требует особых действий со стороны руководства, а так же сотрудников.

2. Излишняя текучесть (более 5 % в год) вызывает значительные экономические потери, так же создает кадровые, организационные и многие другие трудности. Существуют следующие методы управления и минимизации текучести персонала:

1) Нужно выявить причины увольнения каждого работника и вести систематизацию причин;

2) Не забывать вести статистику увольнений, отдельно по отделам, по должностям;

3) Разработать вертикальную и горизонтальную ротацию персонала;

4) Сделать система адаптации и отбора персонала;

5) Применить систему наставник – новичке;

6) Четко формировать имидж компании на рынке и формировать его (для хорошей работы);

7) Создать временные группы, для работы над проектами;

8) Использовать некоторых работников для консультирования;

9) Провести оценку сотрудников и разработать кадровые резерв;

10) Наблюдать за карьерой квалифицированных сотрудников;

11) Если сотрудник пользуется успехом, возможно, организация стала выпускать квалифицированных кадров для других предприятий;

12) Нужно принять на работы менеджера по персоналу, либо обратиться к специалисту по кадровому менеджменту.

В результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, так называемый коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытие. На металлургическом рынке труда существуют такие причины увольнения, как в связи с ликвидацией предприятия, сокращение численности в связи со спадом производства. Подобное выбытие происходит не по вине самих

работников, вызывая излишний оборот и имеет отрицательное экономическое и социальное последствие.

Наиболее управляемой является причина, связанная с принятым решением персонала: по собственному желанию. Критерии настоящего решения, как правило, это уровень заработной платы, высокая загруженность или интенсивность труда, атмосфера в коллективе. Баланс этих составляющих оптимизирует текучесть персонала и его удовлетворенность, на что опирается эффективность управления персоналом и бизнесом в целом.

1.1 Организация дистанционной работы

Настройка процессов на дистанционной работе является многогранной моделью управления персоналом с постоянным контролем их эффективности.

Выстроенные рабочие процессы на дому зависят от того, как они были выстроены в офисе. Прежде всего требуется определить тип организации. В простейшей классификации рабочую модель можно отнести к двум типам:

1) Проектный – ориентированный на результат. При таком типе руководству компании неважно, как выстроен процесс, если результат достигнут в требуемом объеме в установленное время;

2) Дежурный (сервисный) – ориентирован на точное соблюдение пошаговых инструкций. Фактически для дежурного типа организации работ результат также имеет место быть, при этом чем четче соблюдение инструкций, тем выше персональный результат.

Осознанность действий в организации процессов установят предсказуемость результата. Чем более реалистично намечен результат, тем более спланированы и настроены процессы.

Ритм на дистанционной работ - важный элемент построения успешной работы из дома.

Под удаленным рабочим местом понимается часть пространства, «расположенная вне территории работодателя, специальным образом организованная и оснащенная всеми необходимыми предметами и средствами

труда, где работник в соответствии с трудовыми отношениями осуществляет трудовую деятельность как часть общих трудовых процессов всей организации, всего предприятия или учреждения» [3]. На удаленном рабочем месте сотрудник выполняет свои функции и задачи с помощью удаленной формы занятости или удаленной работы.

Ритм структурная составляющая организации удаленной работы. Настроенный и выдержанный ритм работы серьезная проверка на самоорганизацию.

Оптимальный ритм установлен качественно если решенные рабочие вопросы не требуют возвращения к ним в другие будущие периоды.

В практике активно используется Метод помидора². Метод заключается в установке времени работы без отвлечения. За такой интервал берутся 25 минут, далее следует перерыв переключения с обрабатываемой задачи - 10 мин, в которые возможны телефонные переговоры, чтение дополнительной информации к поставленной задаче, в том числе интернет-ресурсы.

Перерывы в работе должны быть регулярными и жестко регламентированы, так как эффективность, здоровье и настроение сильно зависят от того, насколько регулярно и качественно проведен перерыв.

Большими интервалами являются последовательности рабочих и выходных дней, малыми – рабочие часы и перерывы. Чем четче соблюден ритм, тем большую услугу работник оказывает себе и работодателю. Работник, двигаясь степенно, но при этом равномерно и каждый день выдает средний результат оказывается более эффективен, чем тот, кто рывками закрывает много задач, а далее выпадает из процесса.

Вариантов соблюдения нужного ритма множество, главное дать возможность сотрудникам прислушиваться к себе и требовать постоянства, делать одни и те же вещи каждый раз, когда начинается рабочий день или берется в работу новая задача.

- Управление временем и задачами

² По домам: как превратить удаленную работу в преимущество/А.Мезин.-Москва:Эксмо, 2020,-208 с.

Документирование всех процессов, действий и ведение карточек с задачами в любой рабочей программе является несомненным центром самоорганизации.

В процессе переговоров в режиме "он-лайн" оптимален формат визуализации. Канбан - это простой и способ описать и организовать практически любой процесс. Канбан в переводе с японского означает "рекламный щит"³. Реализовать канбан-структуру можно при помощи специальных программ, стикеров на доске или таблицы в Excel. Примеры канбан-доски изображены на рисунке 1,2,3⁴.

Организация канбан-доски осуществляет не только процесс визуализации движения задач во времени, но и дает подробную картину занятости сотрудников, как в отдельно взятый момент, так и в долгосрочной перспективе. Руководить и контролировать с ее помощью занятость достаточно просто, доска указывает, где проседает тот или иной сотрудник, а где можно сдать проект раньше срока.



Рисунок 1 – Пример Канбан-доски

³ <https://ru.wikipedia.org/wiki/Канбан>

⁴ Рисунки подобраны посредством интернет -ресурсов



Рисунок 2 – Пример Канбан-доски

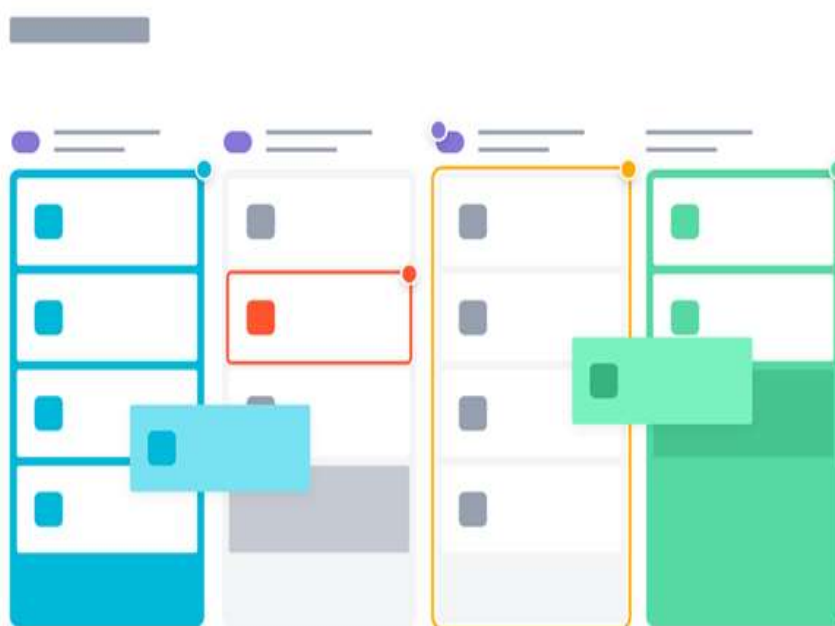


Рисунок 3 – Пример Канбан-доски

Мультизадачность можно назвать одним из самых распространенных мифов последнего времени. Многие люди думают, что могут делать какие-то задачи параллельно. С уверенностью можно утверждать, что существенная часть срывов сроков возникает именно из-за того, что кто-то кому-то предложил делать что-то параллельно. И так все в производственной цепочке.

Работа в направлении нескольких задач, в том числе занятость "по дому", это очень тонкий момент, за ним нужно внимательно следить.

Взаимодействие с другими членами команды складывается из нескольких аспектов.

Прозрачность и предсказуемость - самые важные составляющие командной работы. Чем более понятен формат работы каждого сотрудника, тем лучше для здорового коллективного рабочего процесса. Очень важно, чтобы каждый понимал, чем занят коллега, чем будет заниматься, и мог планировать свою деятельность, ориентируясь на него.

Начало рабочего дня, перерыв и окончание лучше ознаменовать в чате сообщением. Если утро рабочего дня принято начинать с конферен-т-связи в видео чате, то точность подключения по времени важна. В случае взаимодействия коллегами она будет показывать, насколько вы уважаете их время и старания. Соблюдение ритуалов и традиций команды требует педантичности. Самостоятельность является ключевым фактором взаимодействия, если задачи своевременно оформляются в системе контроля задач, то передача следующего этапа решения задачи коллеги придет ему в виде уведомления, и он может отработать его в штатном режиме.

Удаленный формат работы вводит в действие важное правило современного мира – если можешь написать – не звони. Это правило должно касаться всех при взаимодействии между любыми уровнями иерархии.

При этом необходимо выделить несколько правил относительно мессенджеров:

- 1) Не отправлять голосовые сообщения. Две проблемы с ними связанные, это то что их нужно слушать и по ним неудобно искать;
- 2) Оптимальное время ответа в чате может достигать до одного часа;
- 3) Вся коммуникация должна быть где-то записана и при необходимости выложена в общий доступ;
- 4) Общий чат не должен содержать неформальную лексику;
- 5) Постараться уважать семейных людей в их работе в определенное время.

Средствами коммуникации при создании мессенджеров являются:

- 1) Электронная почта
- 2) Социальные сети
- 3) Корпоративные мессенджеры

- 4) Skype, zoom, discort. Важно отметить, что Skype и discort позволяют показывать собеседнику экран своего компьютера и перекидываться крупными файлами. Zoom позволяет записать диалог.
- 5) Мобильный телефон.

1.2 Дистанционный менеджмент

Перед тем как выводить работника на удаленную работу необходимо заполнить чек-лист готовности к работе дома. Чек лист должен быть следующего содержания (таблицы 1,2,3)⁵

Таблица 1 – организация процессов на удаленной работе

Процессы	Да/нет
Зафиксированы час работы	
Определен ритуал начала дня	
Определен ритуал окончания дня	
Договорились о том, что вас не будут отвлекать в рабочее время	
Установлена система контроля задач	
Определен метод работы с ней	
Цели и задачи зафиксированы в системе контроля задач	

Таблица 2– организация коммуникаций на удаленной работе

Коммуникация	Да/нет
Интернет работает без перебоев	
Установлен мессенджер	
Вы добавлены во все нужные каналы и группы	
Есть электронная почта	
Есть средства голосовой и видеосвязи	
Ваши наушники и микрофон хорошо работает	
Вы понимаете правила коммуникации в вашей компании	
Ваша коммуникация не мешает тем, кто живет с вами	
Вы знаете, как пользоваться системой хранения информации в вашей компании, и имеете к ней доступ	

Таблица 3– организация пространства на удаленной работе

Пространство	Да/нет
Выбрано рабочее пространство	
Рабочее пространство оснащено удобной мебелью	

⁵ Таблицы 1,2,3 являются собственной разработкой автора

Рабочее место компьютеризовано	
Рабочее место оснащено прочей техникой, необходимой для работы	
На фоне не работают другие средства коммуникации	

По переходу на удаленную работу у большинства менеджеров возникают опасения по поводу снижения эффективности команды, конфликтов в коллективе, появления неожиданных организационных вопросов. Поэтапное планирование процесса перехода на удаленный формат, даст свой положительный результат, а новый опыт принесет новые знания.

В управлении сотрудниками в офисе работают все приемы, инструменты и практики, используемые распределенной командой, но не наоборот.

Выставление правильных целей и KPI – один из самых главных навыков управленца. С их помощью задается сотруднику вектор его движения и оценивается насколько ритмично и движется сотрудник в нужном направлении. Отметим, что при дежурном и проектном методах работы KPI, как и цели, отличаются значительно. При этом в обоих случаях их использование является обязательным.

Одним из первых рабочих процессов при переходе на удаленную работу является погружение в контекст. Контекст собирается из многих вещей: поставленной задачи, планов компании, цели проекта, характер запроса от заказчика. Педантичное фиксирование задач, регулярные созвоны и планерки, сессии обратной связи один на один с сотрудником, обращение руководства компании ко всему коллективу – все эти вещи влияют на то, насколько специалисты будут погружены в контекст работы.

Показателем успешного перехода на удаленный формат работы станет отсутствие обращения от сотрудников по поводу обеспечения необходимым для работы (техника, ПО или информация) при условии достижения командой обозначенных показателей эффективности. Завышать подобные показатели нельзя, особенно чтобы замотивировать команду работать лучше.

Чек-листом по итогу перехода на удаленную работу можно рассматривать следующий вариант, представленный в таблице 4⁶.

Таблица 4 – Критерии оценки перехода на удаленную работу

Критерий оценки	Да/Нет
Рабочие процессы в компании сформулированы и записаны в виде алгоритмов	
Составлено и внедрено расписание рутинных встреч с сотрудниками	
Определено обязательное время совместной работы	
Назначен ответственный за переход на удаленную работу	
Ответственному поставлены цели и выданы полномочия	
Определена рабочая группа	
Выдан один канал для связи по всем вопросам	
Определены сотрудники, отвечающие на вопросы в канале связи	
Подготовлены инструкции по переходу и правила работы после него	
Инструкция и правила донесены до сотрудников	
Выбрано средство контроля задач	
Выбрано средство коммуникации - мессенджер	
Выбрана база знаний	
Менеджмент прошел обучение по работе удаленно (включая инструменты и регламенты)	
Сотрудники прошли обучение по работе удаленно (включая инструменты и регламенты)	

1.3 Дистанционная работа как фактор совершенствования условий труда

Людям свойственно думать об изменениях в их рутине, находится в постоянном поиске зоны комфорта. Существенным положительным результатом дистанционной формы занятости является её влияние на развитие и появление новых компетенций, так сотрудники получают умения в работе с цифровыми технологиями, самостоятельно задают мотивацию.

Данная форма найма также выгодна для сотрудников, так как экономит деньги и время на транспортировку, а также дает возможность организовать комфортную рабочую среду с гибким графиком.

⁶ Таблицы 1,2,3 являются собственной разработкой автора

При этом общая практика исследований устанавливает следующий мотивационный перечень (рисунок 4)⁷.

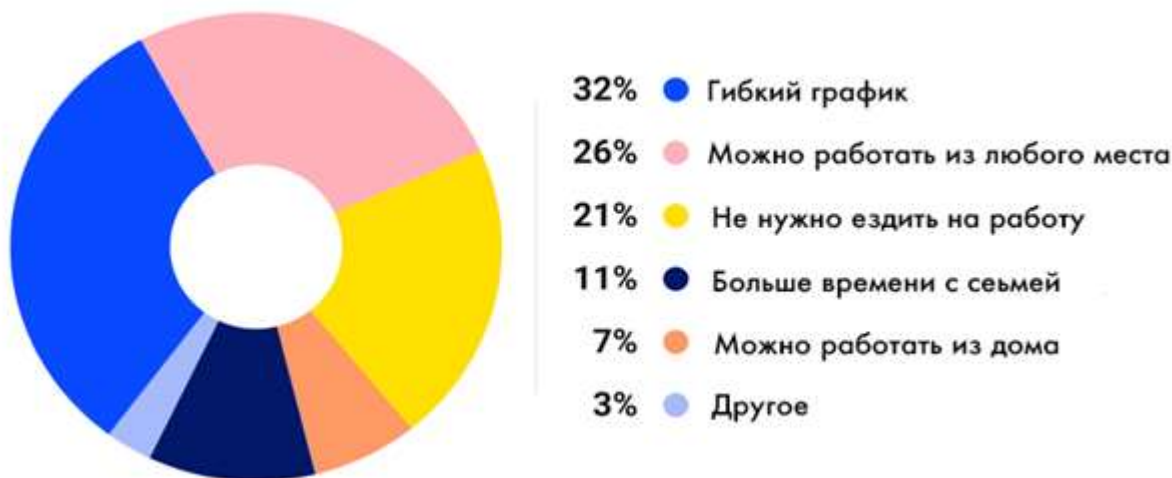


Рисунок 4 – Мотивационный перечень перехода на дистанционный формат работы

Максимальной актуальности достиг переход на дистанционную работу по факту введения карантинных мер ввиду распространения в 2022 году коронавирусной инфекции. Ограничительные меры в отношении передвижения и социальных контактов привели к тому, что большая часть производств была приостановлена, удалось удержаться и в чем-то преуспеть компаниям, которые смогли адаптироваться с выводом сотрудников на удаленный формат работы. Это была вынужденная мера, но имела оправданные действия, связанные с сохранением здоровья и благополучия сотрудников. Около 75% работников из разных стран заявили, что в первые месяцы пандемии сохранили или даже повысили свою производительность. Об этом говорится в опросе, проведенном международной консалтинговой компанией Boston Consulting Group среди 12 тысяч сотрудников из компаний по всему миру⁸.

Оценить эффективность принятых мер по изменению формата работы возможно по средствам сравнительного анализа показателей операционной работы

⁷ Данные опроса компании OWL Labs 2019 год

⁸ Полякова В., Парфентьева И. Работники увидели рост своей эффективности на удаленке // Новостной портал РБК (электронный ресурс). - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/25/08/2020/5f440e2d9a7947ff84970495> (дата обращения 04.07.2023)

предприятия в целом и социальной удовлетворенности коллектива, выведенного на удаленный график. База аналитических данных приведена в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели эффективности управления персоналом на предприятии⁹

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Эффективность труда	- параметры реализации готовой продукции (работ, услуг) на одного работника и его динамика;
		- объем прибыли до оплаты налогов на одного работника, а так же его динамика;
	Повышение качества товара, либо услуг	- удельный вес брака продукции;
		- динамика объемов брака продукции;
	Издержки на персонал	- общие издержки предприятия на персонал за определенный период; персоналом
		- издержки на одного работника;
		- динамика издержек на содержание и управление;
	Эффективность управленческих программ	- динамика результатов управленческих программ;
		- затраты на реализацию программ по управлению персоналом в расчете на одного работника;
	Социально-психологический климат в коллективе	- эффективность коммуникаций в трудовом коллективе;
- эффективность коммуникаций с клиентами;		
Уровень удовлетворенности персонала	- количество жалоб работников;	
	- количество конфликтных ситуаций в трудовом коллективе организации.	

С учетом управленческого решения менеджмента предприятия, проведения всех сопутствующих подготовительных процедур и потенциальной готовности самого персонала практика перевода на дистанционный формат работ реализуема с дальнейшим анализом показателей эффективности, приведенных в таблице выше, который даст результативную оценку проведенной трансформации. Предлагаемая форма занятости имеет свои преимущества и недостатки, но она определенно перспективная форма организации труда.

⁹ Таблица 5 является собственной разработкой автора

Вывод по первой главе

Определение оценки эффективности управление персоналом теоретически является методическим процессом, направленный на изменение выгод и издержек, связанный с проектами кадровой деятельности, для соответствия их конечных результатов с итогами деятельности предприятия в предыдущих периодах. Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие провести такие оценки. Оценка функционирования системы управления персоналом требует огромного опыта, измерение затрат, а также выгод общей программы управление персоналом и сравнение ее эффективности с эффективностью рабочей деятельности за тот же период времени. Эффективность функционирование системы определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Эффектность управления персоналом можно определять с помощью полноты, объема, качества, а также строгого выполнения стоящих перед ними задач. При выборе критериев оценки следует не забывать, во-первых, для решений каких задач используются результаты оценки и, во-вторых, для каких именно категории работников устанавливаются данные критерии.

2 Практическая работа по совершенствованию условий труда персонала с использованием дистанционной работы на примере ООО «Коралл»

2.1 Производственное назначение предприятия, его ниша на рынке, место в отраслевом комплексе

ООО «Коралл» предприятие среднего бизнеса, с общей численностью персонала 116 человек. ООО «Коралл» занимается изготовлением и реализацией металлоизделий на рынке Свердловской области. ООО «Коралл» является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица «Общество» приобретает с даты его регистрации, которая состоялась 1 октября 2013 г. «Общество» имеет самостоятельный баланс, печать со своими наименованиями, расчетный счет в рублях, а также иные реквизиты.

ООО «Коралл» гарантирует изготовление по чертежам заказчика в сжатые сроки. Предприятие имеет ограниченный перечень ассортимента продукции, но при этом постоянно расширяет свою номенклатурную базу за счет собственного конструкторского бюро.

ООО «Коралл» имеет достаточно развитую производственную базу с наличием площадей под ее содержание. При этом часть административного аппарата размещено на арендных площадях, но в непосредственной доступности к промплощадке.

ООО «Коралл» имеет сертификаты качества на продукцию, что в 2023 году позволило разместить в портфеле заказов государственный оборонный заказ, что характеризует репутацию анализируемого предприятия как достаточно стабильную, а материальную и научную базу соответствующую требованиям стандартов качества.

ООО «Коралл» находится по адресу ул. РФ, г. Каменск-Уральский, Лермонтова, 74.

Целью деятельности ООО «Коралл» является получение максимальной прибыли, максимально полное и качественное удовлетворение Заказчиков региона

УрФО металлоизделиями высокого класса, завоевание на этой основе стабильной доли рынка.

Сегодня ООО «Коралл» представляет собой стабильное, сформировавшееся предприятие, прочно закрепившее за собой место на рынке металлоизделий. Общая численность работающих на предприятии 116 человек.

Предметом деятельности Общества является:

- торгово-закупочная, коммерческая на территории Свердловской области в соответствии с действующим законодательством
- проведение оптовых, розничных, в том числе с правом реализации за валюту в соответствии с действующим законодательством
- производство и реализация товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения
- и другие виды деятельности, в соответствии с уставом «Общества».

Виды деятельности: ООО «Коралл» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

Основной вид деятельности:

- 1.1. Производство и поставка широкой номенклатуры крепежа
2. Дополнительные виды деятельности:
 - 2.1 Обработка металлов и гальваническое покрытие металлоизделий;
 - 2.2 Производство упаковки из легких металлов;
 - 2.3 Оптовая торговля отходами и ломом;
 - 2.4 Прочая оптовая торговля.

ООО «Коралл» может: создавать организации с правами юридического лица в любых допустимых законом организационно-правовых формах; создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за рубежом; иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица. Размер уставного капитала по состоянию на 1 апреля 2023 года – 267 830 рубля. Учредителями (участниками) юридического лица ООО «Коралл» являются физических лиц в разных долях. Высшим органом управления является общее собрание его. Рассмотрим организационную структуру ООО «Коралл», которая

представлена в приложении 1.

Хозяйственные отношения предприятия с обслуживаемыми торговыми предприятиями регулируются договорами поставки, купли-продажи, счет-фактурами.

Договорные отношения являются оптимальной формой связи взаимоотношений базы со своими клиентами.

Договора являются основными документами, определяющими права и обязанности сторон.

Организационную структуру ООО «Коралл» путем рационального сочетания линейных и функциональных связей и соблюдения принципов формирования аппарата управления можно отнести к комбинированной - линейно-функциональной структуре, так как предусматривает организацию при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений. Основная роль этих подразделений состоит в выполнении подготовительных операций по разработке проектов решений, которые вступают в силу только после их утверждения соответствующими линейными руководителями.

Рассмотрим укрупнено ассортиментный перечень товаров предприятия, который можно представить 5 товарными группами, номенклатура которых включает в себя около 1000 наименований (таблица 6).

Таблица 6 - Структура товарооборота ООО «Коралл» по ассортиментным группам за 2020 – 2022 гг.

Ассортиментная группа	Товарооборот, тыс.руб.			Удельный вес ассортиментных групп в общем объеме товарооборота, %			Абс.изм., тыс. руб.	Отн.изм., %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022		
Метизы	784,29	1091,98	1140,27	54,07	46,1	41,32	355,98	45,39
Металлический крепеж	154,19	295,62	375,59	10,63	12,48	13,61	221,4	143,59
Втулки, стойки	54,69	156,81	264,93	3,77	6,62	9,6	210,24	384,42
Штифты, пломбы	417,6	638,13	694,87	28,79	26,94	25,18	277,27	66,40
Нестандартные металлоизделия	39,75	186,18	283,97	2,74	7,86	10,29	244,22	614,39
Итого	14505	23687	27596	100	100	100	13091	90,25

Данные таблицы 1 показывают, что за 2020 -2022 гг. в структуре товарооборота ООО «Коралл» по ассортиментным группам произошли следующие изменения: доля метизов занимает первое место, несмотря на снижение в абсолютном выражении их удельного веса. В структуре обороты нестандартной продукции с каждым годом растут. Это произошло за счет установки новых станков с большим функционалом. По итогам анализируемого периода рост товарооборота произошел на 13091 тыс. руб. или 90,25%.

Анализ организации управления ассортиментом на ООО «Коралл» товаров производится с помощью совмещенного ABC анализа. В качестве отчетного периода используется 2022 год. Периодичность построения отчетов не реже одного раза в квартал, функция анализа возложена на специалистов коммерческой службы.

Выполним ABC-классификацию в таблицах 7,8 при разбиении на группы использованы следующие границы интервалов групп:

- а) А — наиболее ценные, $A \leq 80\%$
- б) В — промежуточные, $80\% < \text{группа В} \leq 90\%$
- в) С — наименее ценные, $90\% < \text{группа С} \leq 100\%$

Проведение ABC – анализа включает в себя ряд этапов.

Первый этап – это выбор критерия классификации. Для ООО «Кристалл» показателем эффективности работы является величина товарооборота категории товара. Также на выбор критерия оптимизации портфеля товаров влияет стратегия развития – удержание рынка и повышение прибыли от реализации продукции.

Таблица 7 - ABC-анализ ассортимента продукции ООО «Коралл»

Ассортиментная группа	Товарооборот, тыс. руб.	Удельный вес ассортиментных групп в общем объеме товарооборота, %
Метизы	1140,27	41,32
Металлический крепеж	375,59	13,61
Втулки, стойки	264,93	9,6
Штифты, пломбы	694,87	25,18
Нестандартные металлоизделия	283,97	10,29
Итого	27596	100

Таблица 8 - ABC-анализ ассортимента ООО «Коралл» за 2022 г.

Ассортиментная группа	Товарооборот, тыс. руб.	Удельный вес ассортиментных групп в общем объеме товарооборота, %	Удельный вес нараст. итогом, %	Категория
Метизы	1140,27	41,32	41,32	А
Штифты, пломбы	694,87	25,18	66,50	А
Металлический крепеж	375,59	13,61	80,11	В
Нестандартные металлоизделия	283,97	10,29	90,40	С
Втулки, стойки	264,93	9,6	100,00	С
Итого	54289	100		

Из таблиц видно, что наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из категории А: метизы, а также штифты и пломбы. Во вторую группу В входит металлический крепеж. Усилия предприятия должны быть сосредоточены на товарах из групп, вошедших в блоки А и В, по ним целесообразно тщательно отслеживать динамику, колебания спроса, широту и глубину ассортимента по товарным группам и маркам, миграцию отдельных товаров и торговых марок из группы в группу, отслеживать влияние различных маркетинговых мероприятий на темпы продаж.

ABC – анализ позволяет оптимизировать ассортимент предоставляемых услуг на ближайшую перспективу.

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Коралл» за 2020-2021гг. и динамику их изменения в таблице 9.

Таблица 9 - Основные экономические показатели результатов коммерческой деятельности ООО «Коралл» за 2020-2022гг.

Показатели	Год			Отклонение, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Выручка от продажи, тыс. руб.	14505	23687	27596	163,30	116,50
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	12965	19652	21589	151,58	109,86
Валовый доход, тыс. руб.	1540	4035	6007	262,01	148,87
Финансовые издержки (кредиты, налоги), тыс.руб.	439	256	498	58,31	194,53
Чистая прибыль, тыс. руб.	1101	3779	5509	343,23	145,78
Численность персонала, чел	63	100	116	158,73	116,00
Выработка на чел, тыс.руб/чел.	230,24	236,87	237,90	102,88	100,43
Рентабельность производства, %	7,59	15,95	19,96	210,18	125,13

Из таблицы 1 видно, что в деятельности ООО «Коралл» в течение 2020-2022гг. отмечается рост основных экономических показателей. Так в 2022 году по сравнению с 2021 годом произошло увеличение товарооборота на 16,5%, в 2021г. по сравнению с 2020годом на 63,3%. На прирост 2021 года повлияло приобретение парка токарно-фрезерных агрегатов, в след за чем последовало увеличение штата сотрудников с 63 до 100 человек.

Финансовые издержки имеют волнообразный характер, в связи с кредиторской задолженностью, возникающей по факту обновления парка оборудования, модернизации действующего.

В 2022г. чистая прибыль от продаж имела тенденцию к увеличению на 45,78%, в 2021г. – на 243,23%, несмотря на рост амортизационных отчислений и увеличения затрат на оплату труда.

Положительная динамика по показателю рентабельности в анализируемом периоде характеризует деятельность ООО «Коралл» как эффективную. Проанализировав динамику основных экономических показателей можно сделать вывод о том, что наиболее результативным периодом функционирования ООО «Коралл» является 2022 год по факту роста объемом производства и реализации, выхода на полные мощности обновленного парка оборудования, найма дополнительной численности персонала. Таким образом, ООО «Коралл» является стабильно работающим предприятием, прибыльным и рентабельным в течение трех лет.

На рисунке 6 представлено соотношение экономических показателей работы ООО «Коралл» 2020-2022гг.

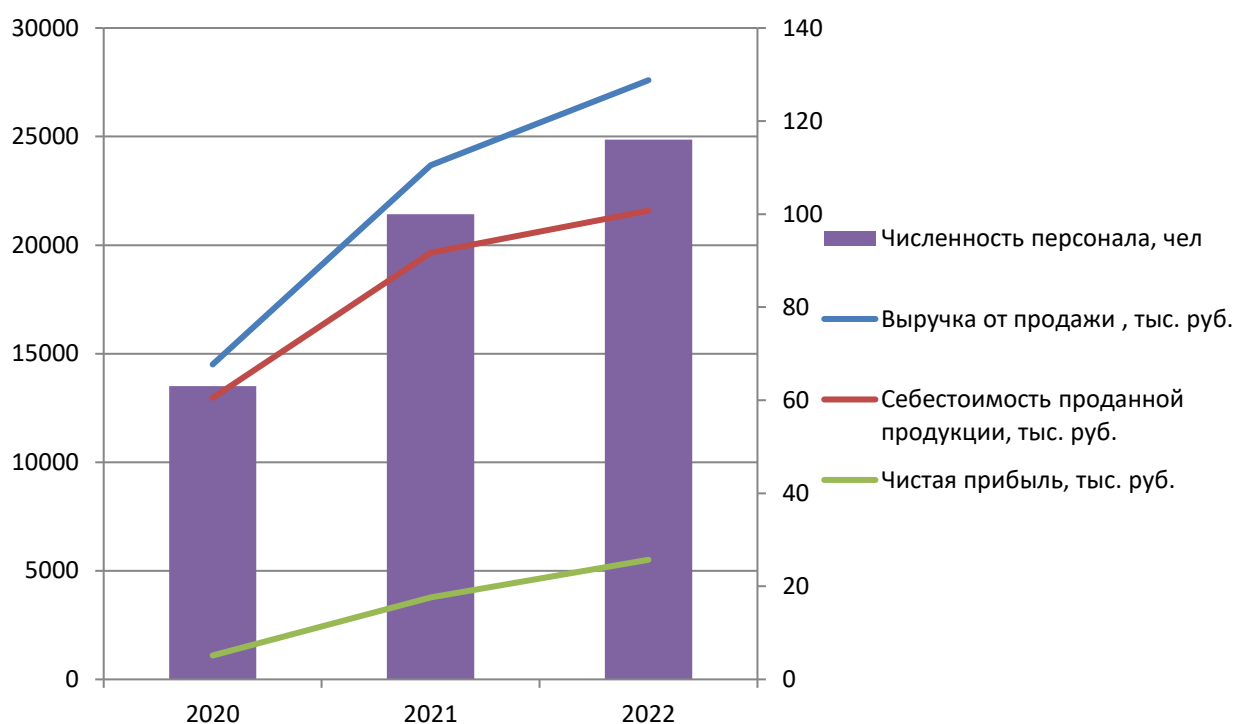


Рисунок 6 - Основные экономические показатели, характеризующие деятельность ООО «Коралл» в 2020-2022 гг.

Немаловажным экономически нецелесообразным фактором в анализе стало опережение темпов роста численности над темпами роста выработки.

2.2 Анализ социально-трудовых показателей и анализ данных по движению работников ООО «Коралл» в 2020-2022 гг.

Важной задачей организации управления человеческими ресурсами является определение потребности работников для предприятия. Эта задача помогает установить качественный и количественный состав, который необходим для определённого периода на предприятии. Следует различать качественную и количественную потребность в персонале.

Проанализировав штатное расписание и организационную структуру ООО «Коралл», можно разделить персонал на группы:

1. Производственный персонал – это те работники, которые непосредственно участвуют в процессе производства металлоизделий либо обслуживают производство, либо руководит им;

2. Административный персонал: управленческий персонал; рабочие бухгалтерии; отдела кадров, служб снабжения и логистики.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Коралл» в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала в 2020 – 2022 гг.

Категория работников	2020	2021	2022
Руководители, чел.	5	7	5
Специалисты, чел.	14	14	13
Служащие, чел.	3	4	3
Рабочие, чел.	41	75	95
Итого	63	100	116

Из таблицы 10 видно, что на ООО «Коралл»:

Численность руководителей с 2020 по 2022 года менялась, в 2022 году снижение обусловлено пересмотром должностных обязанностей и выводом двух единиц численности линейных руководителей в бригады;

1. Численность специалистов, служащих в 2022 году имеет динамику к снижению ввиду естественных перемещений персонала, по причинам смены деятельности, переезда в другой регион и ухода на воинскую службу

2. Численность рабочих в 2022 году увеличилась до 116 человек по факту дополнительного набора молодого персонала по программе «Новое поколение». В 2022 году по итогам данной программы отобраны лучшие стажеры, которые продолжили работу на предприятии, а также кадровая служба ведет совместную работу с городским центром занятости.

Одним, из важных показателей качественного анализа является уровень образования персонала – таблица 11.

Таблица 11 – Анализ уровня образования персонала

Образование	2020	2021	2022
Высшее, чел.	14	23	32
Неполное высшее, чел.	4	5	6
Среднее специальное, чел.	15	23	27
Среднее профессиональное, чел.	13	20	22
Начальное профессиональное, чел.	8	12	13
Среднее, чел	7	12	16
Начальное (общее), чел.	4	7	4
Итого	63	100	116

Из таблицы 11 следует: работники ООО «Коралл» качественно растут в своем образовании, с 2020 года по 2022 год количество сотрудников с высшим образованием увеличилось до 32 человека. Как было сказано ранее, профессиональные работники строят репутацию предприятия, работают не только по должностной инструкции, но и над имиджем предприятия, предприятие в свою очередь берет на себя часть финансовых обязательств по оплате обучения сотрудникам.

Проведём анализ качественного состава ООО «Коралл». Уровень качественного состава персонала предприятия определяет уровень эффективности и функционирования предприятия, так как от личных качеств работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависит качество принимаемых решений и их реализация. Анализ качественного состава персонала предполагает изучение работников по полу (гендерному признаку), возрасту, образованию и стажу.

Данные по гендерному признаку, представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Данные по гендерному признаку (2020 – 2022 г.г.)

Пол	2020	2021	2022
Мужчины, чел.	31	53	60
Женщины, чел.	32	47	56
Итого	63	100	116

Из данных таблицы 7 видно, что на ООО «Коралл» по половому признаку преобладание женщин в 2020 году сменилось на преобладание мужчин. В таблицах 13 представлены данные по возрастному признаку.

Таблица 13 – Разделение по возрасту

Возраст	2020	2021	2022
19 – 30 лет, чел.	18	40	46
31 – 40 лет, чел.	14	26	26
41 – 50 лет, чел.	15	6	7
51 – 60 лет, чел.	11	14	14
Старше 60 лет, чел.	5	14	23
Итого	63	100	116

Таким образом: в 2020 году на предприятии у работников преобладал возраст 19 – 30 лет, в 2021-2022 гг. он остался по-прежнему доминирующим, в связи с приглашением на работу студентов местных колледжей в 2021 и 2022 гг.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы, представленную в таблице 14 и изображенную графически на рисунке 7.

Таблица 14– Структура персонала ООО «Коралл» по стажу работы на 01.01.2023 г.

Стаж работы	Количество, чел.	Доля, %
до 1 года	44	37,6
1-5 года	42	36,1
5-20 года	25	20,8
более 20-ти лет		5,4
Итого	116	100

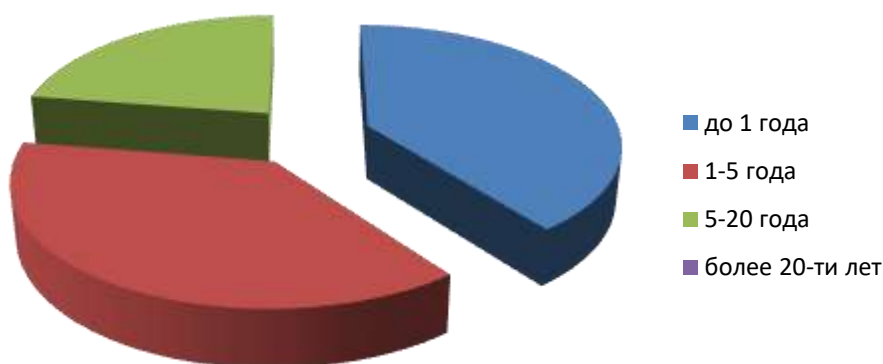


Рисунок 7 - Структура работников по стажу работы на 01.01.23 ООО «Коралл», %

Структуру персонала ООО «Коралл» по стажу работы можно охарактеризовать с двух сторон: с положительной в части преобладания высокого удельного веса работников со стажем работы от 5 до 20 лет, что несет за собой стабильность состава, как следствие, наработанный формат сотрудничества и взаимоотношений; с отрицательной - в части низкого процента персонала со менее 1 года. Повлиять на эту категорию могла активный набор сотрудников, ввиду расширения портфеля заказов. Работники, имеющим стаж более 20 лет, находятся в возрастной группе – старше 40 лет, в таком возрасте человеку становятся сложны рабочие процессы, связанные с ручным трудом. Карьерный рост к этому возрасту

должен достичь определенных человеком вершин, если этого не случилось, людям приходится менять либо сферу деятельности либо задумываться о самозанятости.

Для того чтобы дать характеристику движению персонала рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей (таблица 15):

1. Коэффициент оборота по приему рабочих.
2. Коэффициент оборота по выбытию.
3. Коэффициент постоянства состава персонала организации.

Таблица 15– Анализ движения персонала ООО «Коралл» в 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022
1. Среднесписочное число работников	63	100	116
2. Принято на работу	44	26	15
4. Уволено с работы, в том числе:	7	15	6
- по собственному желанию	5	5	4
- по истечению трудового договора		2	
- в связи с уходом на пенсию	1	1	2
- по дисциплинарному взысканию		1	
- по сокращению		2	
- уход на воинскую службу	1	4	

Исходя из данных приведённых выше, можно рассчитать следующие коэффициенты:

1. Коэффициент выбытия, находится путём отношения количества всех уволенных работников к среднесписочной численности персонала, формула 2.1:

$$K_{в} = \left(\frac{P_{ув}}{P_{ср}} \right) * 100\% , \quad (2.1)$$

где:

$P_{ув}$ – уволенные работники за конкретный период;

$P_{ср}$ – среднесписочная численность персонала за конкретный период.

Произведём расчёты коэффициента выбытия за 2020 – 2022 года:

$$K_{в2020} = (7/63) \cdot 100\% \approx 11,1 \%$$

$$K_{В2021} = (15/100) \cdot 100\% \approx 15 \%$$

$$K_{В2022} = (6/116) \cdot 100\% \approx 5,1 \%$$

2. Коэффициент приёма, находится путём отношения количества принятых работников к среднесписочной численности персонала, формула 2.2:

$$Kn = \left(\frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \right) * 100\% , \quad (2.2)$$

где:

$Ч_{пр}$ – принятые работники за конкретный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала за конкретный период.

Произведём расчёты коэффициента приёма за 2017 – 2019 года:

$$K_{П2020} = (44/63) \cdot 100\% \approx 69,8 \%$$

$$K_{П2021} = (26/100) \cdot 100\% \approx 26 \%$$

$$K_{П2022} = (15/116) \cdot 100\% \approx 12,9 \%$$

3. Коэффициент текучести кадров, находится путём отношения суммы уволенных по собственному желанию и по дисциплинарному взысканию работников, к среднесписочной численности персонала, формула 2.3:

$$K_{тек} = \left(\frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \right) * 100\% , \quad (2.3)$$

где:

$Ч_{ув}$ – уволенные работники по собственному желанию и по дисциплинарному взысканию за конкретный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала за конкретный период.

Произведём расчёты коэффициента текучести кадров за 2020 – 2022 года:

$$K_{тек2020} = (7/63) \cdot 100\% \approx 11,1 \%$$

$$K_{тек2021} = (16/100) \cdot 100\% \approx 16 \%$$

$$K_{тек2022} = (6/116) \cdot 100\% \approx 5,1 \%$$

4. Коэффициент замещения находится путём отношения разности принятых и уволенных работников, к среднесписочной численности персонала, формула 2.4:

$$Kз = \left(\frac{Ч_{пр} - Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \right) * 100\% , \quad (2.4)$$

где:

$Ч_{пр}$ – принятые работники за определённый период;

$Ч_{ув}$ – уволенные работники за определённый период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за определённый период.

Произведём расчёты коэффициента замещения за 2017 – 2019 года:

$$Kз_{2020} = ((44-7)/63) \cdot 100\% \approx 58,7 \%$$

$$Kз_{2021} = ((22-15)/100) \cdot 100\% \approx 7,0 \%$$

$$Kз_{2022} = ((15-6)/116) \cdot 100\% \approx 2,1 \%$$

Результаты расчётов коэффициентов представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты расчётов коэффициентов выбытия, приёма, текучести и замещения кадров за период 2020 – 2022 гг.

Коэффициент	2020	2021	2022
Выбытия, %	11,1	15	5,1
Приёма, %	69,8	26,1	12,9
Текучести, %	11,1	16	5,1
Замещения, %	58,7	7	2,1

В ходе расчета показателей движения персонала, можно отметить рост коэффициента выбытия, что связано с призывом на СВО, организованную правительством России, а также увольнениями по собственному желанию. Коэффициент приема в 2021 году имел также имеет достаточно весомый процент, прием на предприятие продолжает набирать обороты, в том числе и административно-управленческого персонала. Самый высокий процент текучести отмечен в 2021 году, равный 16%.

Коэффициент замещения в 2021 и 2022 году снижается, то есть обновления персонала происходит с меньшей динамикой, число принятых превалирует над числом уволенных.

Анализ основных причин позволили сделать следующие выводы: состояние военно-промышленной экономики страны определило необходимость обеспечения защиты национальных интересов, что повлекло увеличение военно-экономической мощи и потенциала предприятий оборонной промышленности. Наличие в портфеле заказов крупных объемов, позволило на многих предприятиях увеличить штат работников, повысить заработную плату рабочих, улучшить условия соцпакета, что, соответственно, повысило их конкурентность как работодателей.

Анонимная анкета, которую сотрудники заполняют при увольнении с предприятия, служит одной из наиболее эффективных мер по управлению текучестью на анализируемом предприятии. После анализа данных этой анкеты, можно будет узнать, каковы основные причины выбытия персонала.

При подведении итогов таблицы, выделены 3 основных причин ухода сотрудников по убывающему удельному показателю:

1. Новое место работы – иное (сотрудники уходят из компании, уже найдя новое место работы).
2. Удаленность от места жительства;
3. Низкий комфорт на рабочем месте

Так, в городе Каменске-Уральском сфера промышленности очень широкая, соответственно, и рынок вакансий переполнен актуальными предложениями. Работники для достижения максимальной выгоды склонны находится в активном поиске длительное время. С данной причиной можно бороться, искать пути совершенствования управления персоналом, считать данную причину увольнения естественной убылью персонала нельзя.

Предприятие ООО «Коралл» находится в старой части города, что имеет определенную удаленность от жилых кварталов города, учитывая, что большая часть работников проживают в Красногорском районе, дорога до работы занимает длительное время. Мост через реку Исеть, являясь единственным местом соединяющим две части города, в часы «пик» становится местом затора транспорта.

Третья причина – «Низкий комфорт на рабочем месте» связана с увеличением штата сотрудников и их размещением в офисе на относительно малых площадях.

Аренда офиса составляет более 100 тыс.руб. в месяц, что составляет практически 10% затрат в себестоимости продукции, что определяет статью потенциальной базой для мероприятий, нацеленных на эффективность производства.

Полевые исследования внутри анализируемого предприятия по вопросу возможности организации дистанционного формата работы для части сотрудников, относящихся к категории общепроизводственного персонала, установили следующие тенденции:

- нет финансовых и временных затрат на дорогу в офис – отметили 62 % сотрудников и 51 % их руководителей;
- большая самостоятельность в планировании рабочего дня – отметили 42 % сотрудников и 45 % их руководителей;
- способствует развитию навыков, приобретению нового опыта – отметили 34 % сотрудников и 38 % руководителей;
- все коммуникации с коллегами и руководством проводятся только по рабочим вопросам – отметили 24 % сотрудников и 33 % руководителей.

В результате анализа количественного и качественного состава персонала, а также по факту проведенных полевых исследований на ООО «Коралл» были выявлены положительные аспекты кадровой политики: высокий процент в структуре работников с высшим и специальным образованием, среди негативных факторов выявлено, что на предприятии отмечен рост коэффициента выбытия. В целом текучесть кадров в рамках допустимой по отрасли, темпы опережения приема персонала над выбытием указывают на расширение и развитие предприятия. В ходе анализа выявлена статья затрат, требующая проработки, целью повышения эффективности - аренда. Результаты полевых исследований установили потенциальную готовность вывода части общепроизводственного персонала на дистанционную работу, что позволит нивелировать основные причины увольнения сотрудников.

2.3 Анализ оплаты труда системы стимулирования и мотивации труда

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

В связи с этим анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе его следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы (оплаты труда), выявлять возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции.

Организация заработной платы на предприятии осуществляется с помощью нормирования, тарифной системы, форм и систем заработной платы.

По фонду оплаты труда устанавливаются абсолютное и относительное отклонение.

Факторный анализ взаимосвязи численности по категориям и средней заработной платы проведен в приложении 2.

Абсолютное отклонение фонда оплаты труда рассчитывается следующим образом, формула 2.5:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{абс}} = \text{ФОТ}_{\text{отч}} - \text{ФОТ}_{\text{пл}}; \quad (2.5)$$

где $\text{ФОТ}_{\text{отч}}$ и $\text{ФОТ}_{\text{пл}}$ - фонды оплаты труда по отчету и по плану соответственно.

В качестве отчетного взят 2022 год, в качестве планового 2021 год.

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{абс}} 2022 = 8985796 - 7602382 = 1383414 \text{ руб.}$$

То есть, можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается положительная динамика роста заработной платы.

Необходимо рассчитать прирост фонда оплаты труда при перевыполнении плана по формуле 2.6.

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{отн}} = \text{ФОТ}_{\text{отч}} - \text{ФОТ}_{\text{пл}} * \left(\frac{100 + K_{\text{пер.пл.}} * K_{\text{кор}}}{100} \right); \quad (2.6)$$

где – $K_{\text{пер.пл.}}$ – коэффициент перевыполнения плана, %

$K_{\text{кор}}$ – коэффициент корректировки фонда оплаты труда за каждый процент перевыполнения плана (для металлургических производств его величина использовалась в размере 0,7), доли един.

$$K_{\text{пер.пл. 2022}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{отч.2022}}}{\text{ФОТ}_{\text{пл.2022}}} * 100\% = \frac{8985796}{7602382} * 100\% = 1,18 * 100\% = 118\%$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФОТ}_{\text{отн 2005}} &= (8985796 - 7602382) * \left(\frac{100 + 118 * 0,7}{100} \right) = 2669621 * 1,826 = \\ &= 2526113 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что уровень заработной платы на анализируемом предприятии выше среднего относительно уровня по Свердловской области. Мотивационная платформа сложилась на таком уровне ввиду сложности в работе и повышенного травматизма, а также повышенной ответственности при выполнении гоз заказов.

На ООО «Коралл» производство считается опасным, ввиду близкого контакта частей тела с движущимися частями оборудования. В основном страдают руки, фаланги пальцев. При обращении со станками часть операций осуществляется в ручную. По факту чего на часть профессий ООО «Коралл» накладываются дополнительные льготы, которые не являются прямыми выплатами, а формируют страховой фонд выплат.

В таблице 17 приведены дополнительные льготы работникам в зависимости от класса условий труд.

На ООО «Коралл» 30 человек задействованы на условиях труда с классами оценки – 3.3, 3.4.

Таблица 17 –Зависимость дополнительных льгот от класса условий труда

Класс (подкласс) условий труда	Доплата к окладу — минимум 4%	Дополнительный отпуск	Сокращенная рабочая неделя
1 — оптимальный	—	—	—
2 — допустимый	—	—	—
3.1 — вредный первой степени	+	—	—
3.2 — вредный второй степени	+	+	—
3.3 — вредный третьей степени	+	+	+
3.4 — вредный четвертой степени	+	+	+
4 — опасный	+	+	+

Учитывая, что большая часть парка оборудования – это станки с ЧПУ, то помимо основных рабочих, в производственном процессе задействованы наладчики ЧПУ и инженерная группа работников, основной функционал работы которых: написание программы обработки металлоизделий.

Анализ фонда заработной платы необходимо рассматривать в тесной связи с использованием трудовых ресурсов на предприятии и уровнем производительности труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты.

При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

В связи с этим анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе его следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы (оплаты труда), выявлять возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции.

Соотношение между выработкой, средней заработной платой и численностью установлено в таблице 18.

Таблица 18 - Темпы роста экономических показателей

Показатели	Год			Темпы роста, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Численность персонала, чел	63	100	116	158,73	116,00
Выработка на чел, тыс.руб/чел.	230,24	236,87	237,90	102,88	100,43
Средняя заработная плата, руб.	68350,00	76023,82	77463,76	111,23	101,89

Данные таблицы указывают на несоблюдение установленного взаимоотношения показателей. Но это была вынужденная мера, способствующая расширению рынка сбыта, выполнению гоз заказа точно в срок. Приобретенное оборудование еще не вышло на полную производственную мощность, следует период опытно-промышленной эксплуатации, поэтому потенциал к развитию очень большой.

Для целостно анализа работы предприятия проведем SWOT – анализ (таблица 19). SWOT-анализ предприятия помогает принять важные бизнес-решения: например, смена вектора развития, ребрендинг или повышенный акцент на определенную категорию продуктов. Сильные и слабые стороны отражают внутреннее состояние предприятия: репутация, качество продукта, эффективность управления персоналом.

Таблица 19 – SWOT- анализ ООО «Коралл»

Возможности	Силы
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность выхода на новые рынки, ввиду обновления парка оборудования • Возможность диверсификации бизнеса в смежных сегментах (оэоо, пластик, резина, макулатура, утилизация техники) • Возможности развития ниши производства уникальных изделий • Возможности использования мер государственной поддержки, с точки зрения инфраструктуры, налогообложения и международной торговли • Возможности производства продукции на уровне мировых стандартов и регламентов • Сокращение компенсационных выплат по факту снижения класса опасности 	<ul style="list-style-type: none"> • Восприимчивость отрасли к инновациям • Наличие значительного ломофонда в стране • Сертификация производств • Стабильное внутреннее потребление металлургических изделий • Компетентное руководство • Уровень заработной платы выше среднего по области • Высокая социальная значимость отрасли –60 тыс. рабочих мест, включая сертифицированных (аттестованных) специалистов.

Опасности	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Нехватка производственных площадей, в том числе под административный персонал • Высокий уровень налогообложения, избыточное давление со стороны проверяющих органов, административные барьеры. В т.ч. Федеральным законом №315 ФЗ от 27.11.2017 г. отменена налоговая льгота по НДС на операции с ломом, введено налоговое агентирование • Снижение заготовки легкодоступного лома. В РФ значительная часть металлического лома (70-80%) не утилизируется, и безвозвратно теряется. Объясняется это тем, что много отходов металла в составе бытового мусора попадает в твердые коммунальные отходы (ТКО), теряется в виде автолома, выброшено на свалки и т.п. • Высокий уровень травматизма • Дефицит новых кадров с компетенциями. Старение коллектива на предприятиях • Сложности в поставках импортных вспомогательных материалов, в том числе смазочно-охлаждающих жидкостей на станки 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложности в привлечении финансовых ресурсов, как из средств государственного финансирования, так и сторонних инвесторов. Процентная ставка по кредиту в России в отрасли рециклинга находится на уровне 10-20%, в то время, как в мире не превышает 1-3% • Высокие транспортные издержки, связанные с ростом жд-тарифов, перебоями грузовыми вагонами. А также неразвитой дорожной сетью и неурегулированием проблем с перегрузами специализированных ломовозных автотранспортных средств. • Низкий уровень системных аналитических и маркетинговых исследований • Нестабильное ценообразование. Сезонный, международный, конъюнктурный факторы.

SWOT- анализ ООО «Коралл» в части повышения эффективностью управления персоналом нацеливает на вывод о необходимости воздействия на опасный фактор - высокий уровень травматизма, а также на потенциальную возможность - сокращение компенсационных выплат по факту снижения класса опасности.

Проведенный анализ административно- хозяйственной деятельности, а также целевое изучение перевода персонала на дистанционную работу станет фактором совершенствования условий труда на ООО «Коралл». Данные аспекты основаны на выводах, полученных в ходе аналитической части:

1) Низкий комфорт на рабочем месте, связанный с увеличением штата сотрудников и их размещением в офисе на относительно малых площадях возможен к устранению по факту вывода на дистанционную работу части штата инженерной группы, занятой написанием программного обеспечения и не имеющей непосредственной занятости на производственной площадке.

2) Руководству предприятием станет возможным отказаться от части арендуемых помещений, экономия в арендных платежах составит 70 тыс.руб. в мес.

3) Сокращение компенсационных выплат по факту снижения класса опасности для производственных рабочих реализуемо по факту приобретения Блоков управления ТРОЛЛЬ, которые позволят дистанционно управлять технологическим процессом, производить съем технологических параметров с агрегатов и передачу их на указанный ID, что также приемлемо при удаленном формате работы инженеров-технологов.

2.4 Пути совершенствования условий труда персонала и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Коралл»

В ходе анализа системы управления персоналом и анализа движения персонала были установлены основные причины увольнения работников с ООО «Коралл», таковыми стали, нахождение нового места работы (критерий поиска не установлен), низкий комфорт на рабочем месте и транспортные проблемы, связанные с удаленностью до места работы.

Рассмотрим рекомендацию, нацеленную на нивелирование данных факторов, а также на повышение автоматизации техпроцессов, которая является одним из рычагов развития: повышается динамика процессов, минимизируется человеческий фактор, возникают дополнительные контрольные инструменты.

На изменение как организации технологического процесса, так и управления персоналом может повлиять автоматизация, которую можно рассматривать, в качестве многофакторной модели, направленной на эффективность введения бизнеса. Достижением цели снижения интенсивности труда будут достигнуты параллельные цели, которые дадут прямой экономический эффект: повышение качества и снижение затрат в части оплаты труда за вредные условия труда, увеличение объемов производства.

Законодательство устанавливает специальные нормативы. Они определяют уровни воздействия факторов на организм, при которых здоровье работника не страдает. Если уровень воздействия превышает нормативы, условия работы человека считаются вредными и есть риск получить профессиональное заболевание.

Вредные условия труда и компенсация их последствий регулируются прежде всего трудовым кодексом и законом от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда».

Оптимизация производства посредством повышения степени автоматизации требует построения единого вертикально-интегрированного информационного пространства, от управления технологическими процессами к стратегическому управлению предприятием.

Немаловажны и социальные факторы. Автоматизация производства заменить ручной труд, позволит компенсировать негативные производственные факторы, влияющие на здоровье работников в производстве: снизить вредное воздействие повышенного уровня вибрации и шума.

Для реализации поставленных целей предлагается внедрить Блоки управления ТРОЛЛЬ. Блоки производятся на заводе СПУ (Санкт-Петербург). Блоки предназначены для удаленного управления промышленными объектами, что позволит снизить выход производственного персонала на промплощадку, позволит производить контроль техпроцесса из кабинета, где уровень шума оптимален для человеческого организма, а также непосредственное взаимодействие человека с промышленным агрегатом будет минимизировано.

Блоки берут на себя большую часть работы персонала, уменьшая возможность ошибок и неточностей в работе операторов.

Блоки управления выполняют следующие основные функции:

- одновременно показывает на экране состояние всех агрегатов в корпусе;
- звуковым сигналом и сообщением на экране предупреждает оператора о возникновении нештатных ситуаций;
- в большинстве нештатных ситуаций производит голосовое оповещение в корпусе об их возникновении;
- дает оператору возможность изменять уставки, управлять движением транспортерной лентой, подающей заготовку, работой АПГ и других подсистем;
- проводит самодиагностику и проверку работоспособности аппаратуры и программ нижнего уровня.

Работая в автономном режиме, программа, установленная в блоках:

- сохраняет информацию о работе всех агрегатов серии в течение 3 лет для последующей обработки и анализа;

- составляет и печатает сводки за смену и сутки;

- проводит самопроверку и устраняет возможные неполадки.

Программа позволяет технологу

- работать с базой данных процесса, создаваемой системой, то есть генерировать отчеты, сводки, проводить специальный анализ;

- видеть на экране и одновременно печатать результаты анализа;

- просматривать на экране и печатать цветные графики работы.

С учетом внедрения блоков управление планируется улучшить условия труда 40 человек, снизить их физическую нагрузку, устроить процесс обмена информацией между оборудованием и технологическим персоналом, работающим дистанционно, что потенциально можно рассматривать как рычаг совершенствования управлением персоналом.

Таким образом, мероприятием, направленным на возможность реализации дистанционного формата работы инженерным работникам станет приобретение блоков для удаленного управления промышленными объектами. Планируется оборудование взять в лизинг.

Преимущество выбора договора лизинга:

а) сокращение расхода оборотных средств за счет небольшого первоначального платежа и растянутых по месяцам взносов;

б) лизинг позволяет юридическим лицам абсолютно легально оптимизировать налогообложение, относя лизинговые платежи на затраты, что намного уменьшает налогооблагаемую прибыль;

в) ускоренная амортизация с коэффициентом до 3 позволяет полностью списать взятую в лизинг строительную технику и иное имущество в течение срока действия договора и уменьшить налог на имущество;

г) в момент окончания срока действия договора имущество, переданное в лизинг переходит в собственность по остаточной (выкупной) стоимости.

Экономический эффект от покупки блоков определится исходя из разницы расходов по статье переменных затрат «заработная плата производственного персонала, дополнительные отчисления за условия труда», а также за счет сокращения арендных платежей до и после проведения мероприятия.

Влияние на изменения денежных потоков всех видов ресурсов определено по формуле 1:

$$\Delta \text{Э} = \text{Отч}_{\text{до}} - \text{Отч}_{\text{после}} \quad (3.1)$$

где $\Delta \text{Э}$ – изменение стоимости статьи «заработная плата производственного персонала, дополнительные отчисления за условия труда»;

$\text{Отч}_{\text{до}} \text{ Отч}_{\text{после}}$ – дополнительные отчисления за условия труда до и после внедрения мероприятий, тыс.руб.

В таблице 20 приведены дополнительные льготы работникам в зависимости от класса условий труд

Таблица 20 –Зависимость дополнительных льгот от класса условий труда

Класс (подкласс) условий труда	Доплата к окладу — минимум 4%	Дополнительный отпуск	Сокращенная рабочая неделя
1 — оптимальный	—	—	—
2 — допустимый	—	—	—
3.1 — вредный первой степени	+	—	—
3.2 — вредный второй степени	+	+	—
3.3 — вредный третьей степени	+	+	+
3.4 — вредный четвертой степени	+	+	+
4 — опасный	+	+	+

На данный момент 40 человек в штате ООО «Коралл» улучшат свои условия труда, при этом измениться класс условий труда с 3.3 на 2. Соответственно, льготны выплаты в размере 4% будут отменены.

Вторым немаловажным аспектом повышения эффективности управления персоналом станет разгрузка офиса, часть персонала, оставшаяся работать в прежнем формате достигнет определенного комфорта, меньшее количество людей на одной площади сконцентрирует их работу, что снизит ошибки, уровень внутренней напряженности и дискомфорта. А стартовый состав технологов, планируемый к выводу на дистанционную работу, получит бонус в виде отсутствия потерь времени на дорогу до места работы, а также позволит реализовать собственные амбиции в выборе формата работы, постановке и выполнении задач.

Произведем расчет инвестиционного проекта приобретения блоков управления промышленным оборудованием

Прирост прибыли просчитан с учетом бесперебойной работы агрегатов в расчетном периоде.

Предложение в лизинговую компанию ЗАО «СБЕРБАНК ЛИЗИНГ» по финансовому лизингу на следующих условиях:

- а) Стоимость блоков управления – 3915 тыс.руб.(в т.ч.НДС)
- б) Срок договора – 8 лет.
- в) Норма амортизационных отчислений– 12,5%.
- г) Ставка кредита, использованного лизингодателем на приобретение имущества – 11,5%.
- д) Сумма кредита – 3915 тыс.руб., собственные средства в инвестировании отсутствуют
- е) Комиссионное вознаграждение лизингодателя – 1,25% годовых.
- ж) Дополнительные услуги лизингодателя по договору – всего 11,25 тыс.руб./год, в т.ч.: за оказание консалтинговых услуг по эксплуатации – 11,25 тыс.руб.;
- и) Ставка налога на добавленную стоимость – 20%.
- к) Лизинговые взносы – равными долями ежегодно, 1-го числа 1-го месяца каждого года.

Произведем расчет суммы лизингового платежа (ЛП) по формуле 2.

$$\text{ЛП} = \text{АО} + \text{ПК} + \text{КВ} + \text{ДУ} + \text{НДС}, \quad (3.2)$$

где АО – годовая сумма амортизационных отчислений, тыс.руб.;

ПК – сумма платежа по кредиту, тыс.руб.;

КВ – комиссионное вознаграждение лизингодателя, тыс.руб.;

ДУ – дополнительные условия, тыс.руб.;

НДС – налог на добавленную стоимость, тыс.руб.

Расчет амортизации приведен в таблице 21.

Таблица 21 - Расчет амортизационных отчислений блоков управления

Расчет амортизационных отчислений			
Первоначальная стоимость оборудования (без НДС), тыс.руб.	Срок службы, мес	Норма амортизации мес., %	Годовая сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.
3915	96	1,04%	489,38

Расчет суммы лизингового платежа за 1-й год произведем в следующей последовательности:

$$АО = 3915 \times 12,5 / 100 = 489,38 \text{ тыс.руб./год}$$

Сумма персонального кредита рассчитывается с помощью финансовой функции в файле .xls, установленной кредитным договором между ООО «Коралл» и ЗАО «СБЕРБАНК ЛИЗИНГ».

Функция ПЛТ в Excel входит в категорию «Финансовых». Она возвращает размер периодического платежа для аннуитета с учетом постоянства сумм платежей и процентной ставки (формула 3).

$$ПК = ПЛТ(\text{ставка}/12; \text{кпер}; \text{пс}; [\text{бс}]; [\text{тип}]) * 12 \quad (3.3)$$

где ставка – это проценты по займу;

Кпер – общее количество платежей по кредиту;

Пс – приведенная стоимость, равноценная ряду будущих платежей (величина кредита).

Бс – будущая стоимость займа после последнего платежа (если аргумент опущен, будущая стоимость принимается равной 0).

Тип – необязательный аргумент, который указывает, выплата производится в конце периода (значение 0 или отсутствует) или в начале (значение 1).

Расчет платы за используемый кредит произведен в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет платы за используемый кредит

Год	Стоимость ОС на начало года (Сн)	Сумма амортизационных отчислений (АО)	Кредитные ресурсы	Процент за кредит, %	Плата за используемые кредитные ресурсы (К)
1	3915,00	489,38	750,71	11,50	433,87
2	3425,63	489,38	750,71	11,50	395,45
3	2936,25	489,38	750,71	11,50	352,37
4	2446,88	489,38	750,71	11,50	304,07
5	1957,50	489,38	750,71	11,50	249,91
6	1468,13	489,38	750,71	11,50	189,18
7	978,75	489,38	750,71	11,50	121,09
8	489,38	489,38	750,71	11,50	44,74

Расчет лизингового платежа за первый год реализации проекта.

$$KB = 3915 \times 1,25 / 100 = 48,94 \text{ тыс.руб.}$$

$$ДУ = 11,25 \text{ тыс.руб.}$$

$$B = 750,71 + 48,94 + 11,25 = 810,9 \text{ тыс.руб.}$$

Расчет лизинговых платежей произведен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет лизинговых платежей

В тысячах рублей

Год	Комиссионное вознаграждение (KB)	Плата за используемые кредитные ресурсы (К)	Плата за дополнительные услуги (ДУ)	Годовая выручка (К+В+Д)	Тело кредита	Лизинговый платеж
1	48,94	433,87	11,25	494,06	316,84	810,90
2	42,82	395,45	11,25	449,52	355,26	804,78
3	36,70	352,37	11,25	400,32	398,34	798,66
4	30,59	304,07	11,25	345,90	446,64	792,55
5	24,47	249,91	11,25	285,63	500,80	786,43
6	18,35	189,18	11,25	218,78	561,53	780,31
7	12,23	121,09	11,25	144,58	629,62	774,20
8	6,12	44,74	11,25	62,11	705,97	768,08

Налог на добавленную стоимость рассчитан на ставке 20% ,

$$НДС = 3915 \times 20\% = 783 \text{ тыс.руб.}$$

Необходимо рассчитать налог на имущество, ставка которого составляет 2,2 % от среднегодовой остаточной стоимости вновь введенных в эксплуатацию основных средств предприятия. Расчет представим в таблицах 24 и 25 соответственно.

Таблица 24-Расчет остаточной стоимости основных средств

В тысячах рублей

Год	Остаточная стоимость	Сумма амортизационных отчислений (АО)
1	3915,00	489,38
2	3425,63	489,38
3	2936,25	489,38
4	2446,88	489,38
5	1957,50	489,38
6	1468,13	489,38
7	978,75	489,38
8	489,38	489,38

Таблица 25 - Расчет налога на имущество

В тысячах рублей

Показатель	Производственный период по шагам расчета, годы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Налог на имущество	86,13	75,36	64,60	53,83	43,07	32,30	21,53	10,77

По факту работы блоков управления возникает дополнительная потребность в энергообеспечении. Согласно паспорту оборудования, номинальная мощность агрегатов 128 Квт*час, работа агрегатов будет в 12-часовом рабочем графике. Коэффициент потребляемой мощности, применимый для данного вида оборудования равен 0,6.

Основным энергоресурсом, используемым блоками, является электроэнергия. Тариф, установленный ОАО «ЭнергосбыТ Плюс» для ООО «Коралл», равен 3,54 рубля за Квт*час, тариф сниженный, так как анализируемое

предприятие является субъектом оптового рынка электроэнергии. Годовой расчет электроэнергии проведем по формуле 4.

$$\mathcal{E}_{\text{потр}} = T \times \text{НМ} \times K_{\text{потр}} \times \Phi \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{потр}}$ – годовое потребление электроэнергии, тыс.руб.;

T – тариф, рубля за Квт*час;

НМ - номинальная мощность агрегатов, Вт;

$K_{\text{потр}}$ – коэффициент потребления мощности;

Φ – фонд времени работы агрегатов.

$$\mathcal{E}_{\text{потр}} = 3,54 \times 128 \times 0,6 \times 4380 = 1190,8 \text{ тыс.руб.}$$

Расчет всех показателей, задействованный в обосновании экономической эффективности предложенного мероприятия проведен, в следующей главе перейдем непосредственно к обоснованию инвестиционного вложения и рациональности принятия управленческого решения о приобретении блоков управления промышленными объектами.

В качестве основных показателей в практике для оценки эффективности инвестиционных проектов используются:

- а) чистый дисконтированный доход или интегральный экономический эффект;
- б) внутренняя норма доходности;
- в) индекс доходности;
- г) срок окупаемости инвестиций;
- д) прочие показатели, отражающие интересы участников проекта

Ставка дисконтирования зависит от минимальной нормы доходности, среднегодового темпа инфляции, коэффициента, учитывающего степень риска.

При определении ставки доходности можно ориентироваться на ставку рефинансирования, установленную ЦБ РФ. В проектных расчетах рекомендуется принимать ставку доходности в размере 10-20 %. Поскольку все расчеты в проекте выполняются в неизменных базовых ценах, степень инфляции в ставке

дисконтирования не учитывается. Коэффициент, учитывающий степень риска, рекомендуется на уровне 1,2-2.

Таким образом, норма дисконта будет составлять:

$$E = 7,5 + 4,5 = 12\%.$$

Рассчитаем коэффициент дисконтирования в таблице 26.

Таблица 26– Расчет коэффициента дисконтирования

Показатель	Значение показателя по шагам расчета, годы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
a_t	0,88	0,77	0,67	0,64	0,57	0,51	0,45	0,40

Расчет денежных потоков приведен в таблице 27.

Прирост чистого дохода на шаге «t» зависит от прироста результатов и затрат на этом шаге или прироста притока и прироста оттока наличности, формулы 5,6:

$$\Delta\text{ЧЧ}_t = \Delta R_t - \Delta Z_t \quad (3.5)$$

где $\Delta\text{ЧЧ}_t$ - прирост чистого дохода на шаге «t»;

ΔR_t - прирост прибыли на шаге «t», руб.;

ΔZ_t - прирост затрат на шаге «t», руб.

$$\Delta Z_t = \Delta A_t + \Delta U_t + H_t + \Delta K_t + H_i \quad (3.6)$$

где ΔA_t - прирост операционных издержек (прирост издержек обращения за вычетом прироста амортизационных отчислений) на шаге «t», руб.;

ΔU_t - финансовые издержки (лизинговый платеж) на шаге «t», руб.;

H_t - транспортный налог на шаге «t», руб.;

ΔK_t - страхование на шаге «t», руб.;

H_i - налог на имущество на шаге «t», руб.

Расчет чистого дисконтированного дохода произведем в таблице 28.

Таблица 27 – Расчет денежных потоков

Показатель	Значение показателя по шагам расчета, годы								Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1 Прирост притока наличности,	6 734	3 602	2 819	2 819	2 819	2 819	2 819	2 819	27 246
в том числе									0
1 Источники финансирования									0
1.1 Собственные средства									0
1.2 Кредиты	3915								3 915
1.3 Привлеченный капитал									0
2 Прирост дохода									0
2.1 Прирост прибыли, за счет снижение себестоимости (сокращение выплат по льготам)	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	11 913
2.2 Прирост прибыли за счет снижения арендных платежей	840	840	840	840	840	840	840	840	6 720
2.3 Прирост амортизации	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	3 915
3. Возврат НДС		783,00							783
Б Прирост оттока наличности, в т.ч.	2087,83	2070,94	2054,06	2037,18	2020,29	2003,41	1986,53	1969,64	16 230
1 Общие инвестиции									0
1.1 Основные фонды									0
2 Прирост операционных издержек (прирост издержек обращения за вычетом дополнительных амортизационных отчислений)	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	9 526
3 Лизинговый платеж	810,90	804,78	798,66	792,55	786,43	780,31	774,20	768,08	6 316
6 Прирост налога на имущество	86,13	75,36	64,60	53,83	43,07	32,30	21,53	10,77	388
В Сальдо денежной наличности	4 646	1 531	764	781	798	815	832	849	11 016
Г То же нарастающим итогом	4 646	6 176	6 941	7 722	8 520	9 335	10 167	11 016	64 524

Таблица 28 – Расчет чистого дисконтированного дохода

Показатель	Значение показателя по шагам расчета, год								Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	
А Прирост притока наличности, в том числе:	2818,53	3601,53	2818,53	2818,53	2818,53	2818,53	2818,53	2818,53	23331,22
1 Прирост прибыли, за счет снижения себестоимости (сокращение выплат по льготам)	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	1489,15	11913,22
2 Прирост прибыли за счет снижения арендных платежей	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	6720,00
3 Возмещение НДС в стоимости основных средств	0,00	783,00	0,00						783,00
4 Прирост амортизационных отчислений	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	489,38	3915,00
Б Прирост оттока наличности, в том числе:	6002,83	2070,94	2054,06	2037,18	2020,29	2003,41	1986,53	1969,64	20144,89
1 Прирост активов, созданных за счет кредитных средств	3915,00	0,00	0,00						3915,00
2 Лизинговый платеж	810,90	804,78	798,66	792,55	786,43	780,31	774,20	768,08	6315,91
5 Прирост налога на имущества	86,13	75,36	64,60	53,83	43,07	32,30	21,53	10,77	387,59
6 Прирост операционных издержек (прирост идержек обращения за вычетом дополнительных амортизационных отчислений)	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	1190,80	9526,39
В Прирост чистого дохода за год	-3184,30	1530,58	764,47	781,35	798,23	815,12	832,00	848,88	3186,33
Г То же нарастающим итогом	-3184,30	-1653,72	-889,25	-107,90	690,33	1505,45	2337,45	3186,33	1884,38
Д Коэффициент приведения	0,88	0,77	0,67	0,64	0,57	0,51	0,45	0,40	4,89
Е Прирост чистого дисконтированного дохода	-2802,18	1378,55	512,19	500,06	454,99	415,71	374,40	339,55	1173,28
Ж То же нарастающим итогом	-2802,18	-1423,64	-911,44	-411,38	43,61	459,32	833,72	1173,28	-3038,71

Кроме ЧДД, для оценки эффективности инвестиций также необходимо рассчитать и другие показатели эффективности проектного предложения.

Внутренняя норма доходности – представляет собой такую ставку дисконтирования, при которой интегральный экономический эффект равен нулю.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности J_n путем использования финансовой функции «ВСД» программы калькуляции электронной таблицы Excel.

$J_n=13\%$.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта необходимо сопоставить полученный показатель внутренней нормы доходности нормой дисконта.

По проекту норма дисконта составляет – 12 %, показатель внутренней нормы доходности выше, значит, инвестиционный проект эффективен.

Индекс доходности характеризует относительную отдачу проекта на вложенные в него средства. Расчет индекса доходности произведем по формуле 7.

$$\text{ИД}=1+(\text{ЧДД}/\sum I_t \times a_t), \quad (3.7)$$

где ИД – индекс доходности;

ЧДД – чистый дисконтированный доход, руб.;

I_t – сумма инвестиций, вложенных в проект на t -ом шаге проекта, руб.;

a_t - коэффициент дисконтирования на t -ом шаге проекта.

$$\text{ИД}=1+(1173,28/(3915 \times 0,88))=1,31$$

$\text{ИД}>1$, Таким образом, инвестиции доходны и приемлемы в соответствие с выбранной ставкой дисконтирования.

Другим показателем, характеризующим экономическую эффективность инвестиционного проекта является срок окупаемости проекта – период времени (от начала осуществления проекта), за пределами которого чистый дисконтированный доход становится и остается неотрицательным.

Определим срок окупаемости путем построения финансового профиля проекта (рисунок 7).

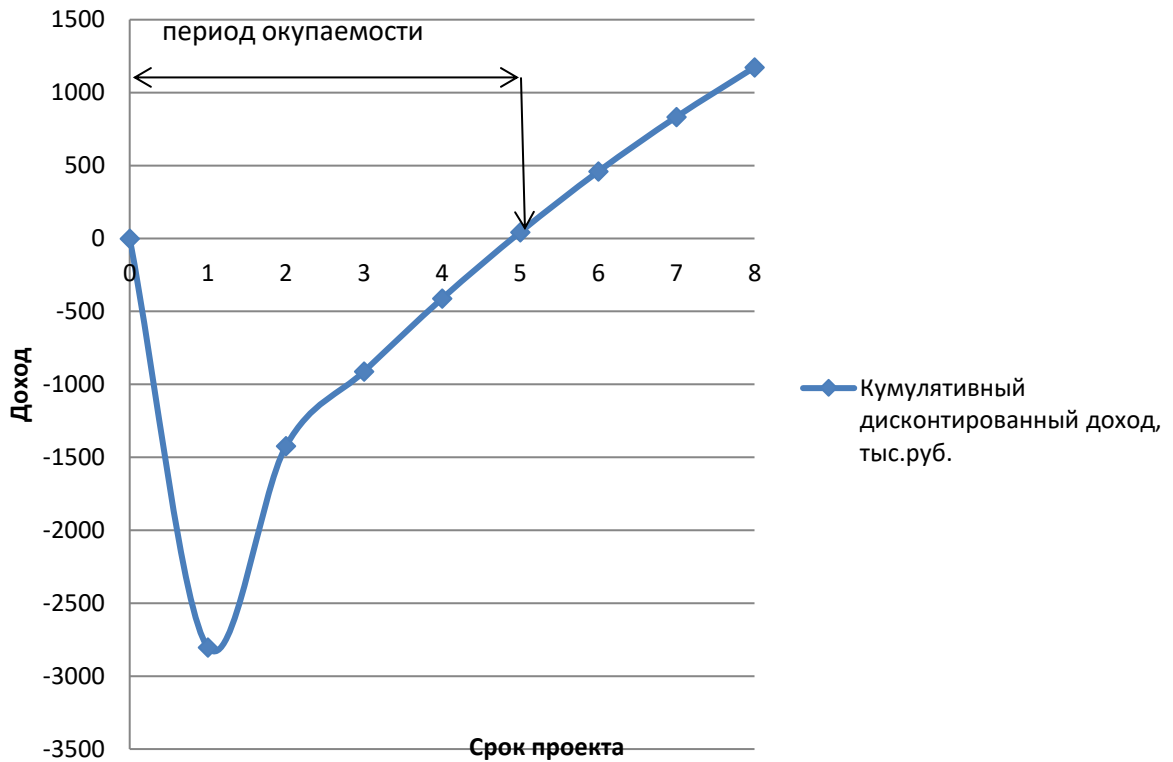


Рисунок 7– Профиль проекта

Более точный результат получается расчетом по формуле 8.

$$T_o = T' + \frac{-ЧДД_1}{-ЧДД_1 + ЧДД_2}, \quad (3.8)$$

где T_o – срок окупаемости, год;

T' – номер года, в котором ЧДД меняет отрицательное значение на положительное;

$ЧДД_1$ – отрицательное значение ЧДД, тыс.руб.;

$ЧДД_2$ – положительное значение ЧДД, тыс. руб.

$$T_o = 5 + (-411,8 / (-411,8 + 43,61)) = 4,9 \text{ года}$$

В завершение оценки экономической эффективности инвестиционного проекта по приобретению блоков управления сведем результаты расчетов в таблицу 29.

Таблица 29 – Техничко-экономические показатели проекта

Показатель	Значение показателя
1 Снижение себестоимости, тыс. руб.	2 329
2 Предмер договора лизинга, тыс.руб.	3915
3 Чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект), тыс. руб.	1 173
4 Срок окупаемости, год	4,9
5 Индекс доходности инвестиций	1,34
6 Внутренняя норма доходности, %	13%
7 Максимальный денежный отток, тыс. руб.	-2802,18
8 Ставка дисконтирования, %	12
9 Срок жизни инвестиций, лет	8

Вывод по второй главе

Анализируя технико-экономические показатели проекта (таблица 29), делаем вывод, что данный проект является эффективным, целесообразным вложением инвестиций. Реализация мероприятия позволяет достигнуть первостепенную цель – добиться совершенствования условий труда персоналу ООО «Коралл» путем вывода на дистанционную работу инженерно-техническим работникам, без ввода дополнительных производственных мощностей трансформация не стала бы абсолютно эффективной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы, связанные с организацией труда, в частности, исследованы в ходе преддипломной практики. Настоящая практика установила ряд факторов, оказывающих непосредственное влияние на данный вопрос.

Факторы — это количественные и качественные преобразования производительных сил общества, которые подразделяются на материально-технические, организационные, экономические, социальные.

Совокупность обеспечения всех факторов на производстве выстроит стойкую стратегию управлением персоналом, обеспечит снижение трудоемкости продукции (сокращение затрат рабочего времени в расчете на единицу продукции), обозначит резервы рабочего времени, как результат совершенствования организации труда и повышения уровня использования трудовых ресурсов (увеличение фактического времени работы как следствие сокращения простоев).

Факторы материально-технического блока на ООО «Коралл» определены высокотехническим и технологическим обеспечением производства. Автоматизация процессов достигает 60%, что создает резерв к развитию в направлении повышения технического уровня орудий и предметов труда.

Организационными факторами могли бы стать мероприятия по расширению специализации и комбинирования производства, улучшение организации рабочих мест, повышение безопасности рабочих мест.

Экономическим фактором, играющим преимущественную роль является материальное стимулирование результатов труда, так поиск критериев и рычагов воздействия на персонал обеспечит высокую роль фактора. Но стабилизировать данный фактор можно только на короткий промежуток времени: уровень жизни постоянно растет, а с ним и потребности человека.

Социальные факторы: повышение культурно-технического и морально-политического уровня персонала, моральные стимулы труда.

ООО «Коралл» в нестабильной экономической ситуации в мире остается высоко рентабельной, абсолютно конкурентной компанией, в том числе и по уровню высокой организации кадровой политики, эффективного введения бизнеса в сфере управления человеческими ресурсами, с сохранением штата в тяжелые для отрасли времена и обеспечением полного социального пакета гарантий. При этом состояние военно-промышленной экономики страны определило необходимость обеспечения защиты национальных интересов, что повлекло увеличение военно-экономической мощи и потенциала предприятий оборонной промышленности. Наличие в портфеле заказов крупных объемов, позволило на многих предприятиях увеличить штат работников, повысить заработную плату рабочих, улучшить условия соцпакета, что, соответственно, повысило их конкурентность как работодателей. ООО «Коралл» занимает лидирующие позиции по уровню заработной платы, на уровне крупных металлургических заводов в городе, что является ведущим критерием в сдерживании показателя текучести персонала, снижает потенциальный риск к переходу рабочих на другие предприятия города.

В ходе анализа кадровой политики установлен численный рост состава персонала в динамике анализируемых лет, 2022 год подтверждает свою успешность в части показателя выработки на одного производственного рабочего в объеме 237,9 тыс.руб./чел. Отмечено, что наибольшую долю занимают сотрудники с высшим образованием, отмечена положительная динамика роста этого показателя в анализируемом периоде.

В ходе анализа движения персонала рассчитан коэффициент текучести кадров, он составил 12%, теоретический данный аспект характеризуется как оптимальный для предприятий промышленности.

В ходе анализа установлен негативный фактор социальной политики, административный персонал на рабочих местах испытывает дискомфорт, ввиду высокой наполняемости кабинетов. При этом помещения для размещения административного персонала являются арендуемыми, с высокими издержками в структуре себестоимости. На основании чего к рекомендациям по

совершенствованию управления персоналом в настоящей работе следует отнести возможность вывода на дистанционный формат работы части сотрудников, снижение арендных платежей позволит приобрести необходимое оборудования для полноценного контроля техпроцесса. По последнему потребуется рассчитать инвестиционный проект, ввиду привлечения кредитных денежных средств.

Реализация данных мероприятий нацелит на совершенствование системы управления персоналом, будет способствовать социально - экономическим эффектам:

- росту производительности труда;
- снижению текучести кадров;
- увеличению прибыли;
- повышению лояльности к предприятию со стороны работников;
- улучшение социально- психологического климата в коллективе;
- снижение монотонности, повышение содержательности и привлекательности труда.

Окупаемость проекта планируется получить за счет снижения издержек по арендным платежам.

Достижением цели совершенствования управления персоналом будут достигнуты параллельные цели, которые дадут прямой экономический эффект: повышение качества контроля и снижение затрат в части оплаты труда за вредные условия труда, отказ от части аренды.

Для реализации поставленных целей предложено внедрить Блоки управления ТРОЛЛЬ. Автоматизация производства заменить ручной труд, позволит компенсировать негативные производственные факторы, влияющие на здоровье работников в производстве: снизить вредное воздействие повышенного уровня вибрации и шума.

Инвестиционный проект предлагается реализовать за счет заемных средств, посредством договора Лизинга.

Разница в затратной части статьи «Заработная плата производственного персонала» до и после проведения мероприятия, а также рост объема

производства определяют срок окупаемости вложенных инвестиций. Так при стоимости блоков 3915 тыс.руб. и процентной ставке кредита 11,5% окупаемость проекта наступит на 5 шаге проекта при жизненном сроке проекта в 8 лет, выбранном исходя из срока амортизации приобретаемых шкафов.

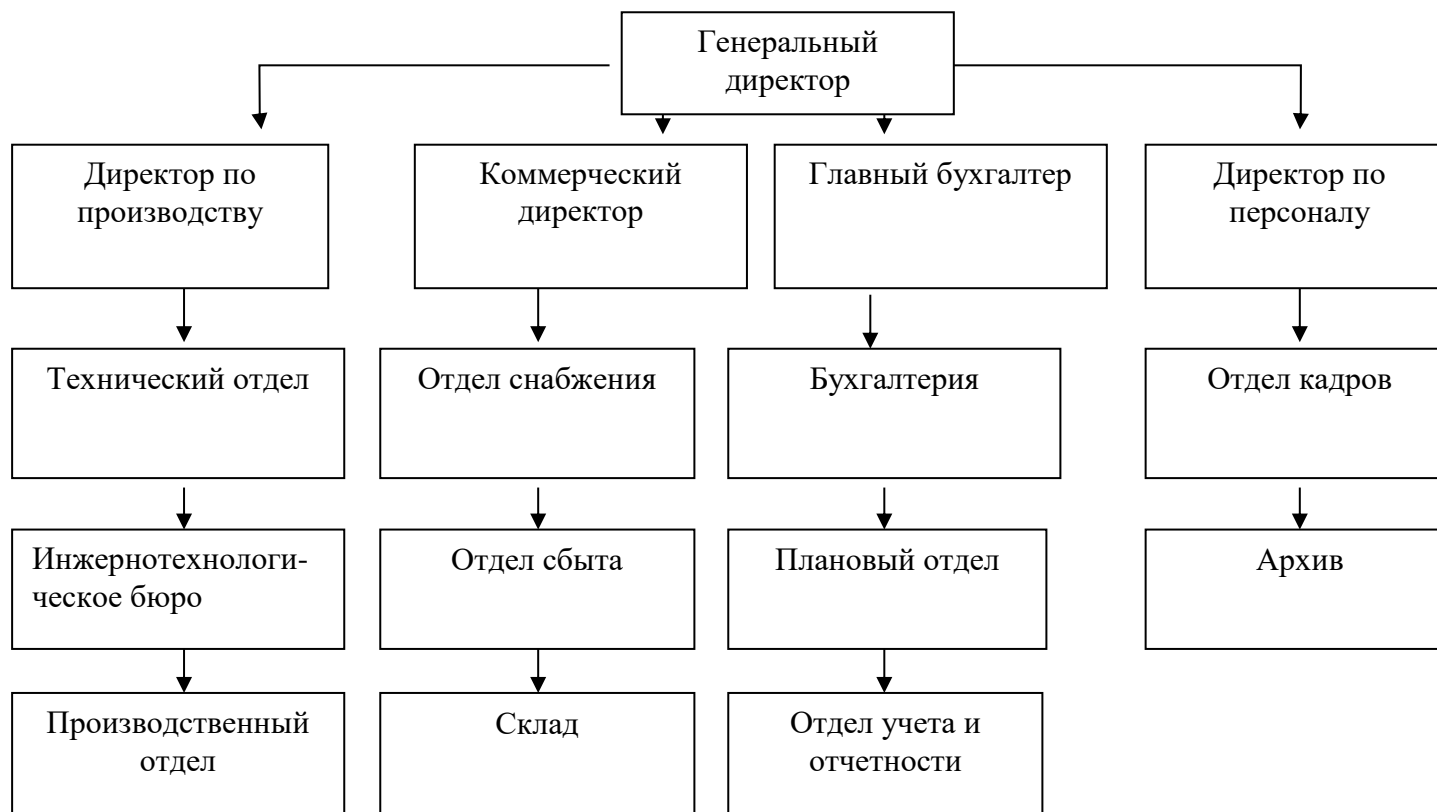
По результатам экономического обоснования построен профиль проекта, который визуализирует чистый кумулятивный дисконтированный доход, отражающий изменение доходной части на шагах проекта, указывает максимальный денежный отток, равный 2802,18 тыс.руб. и срок окупаемости проекта, который составил 4,9 года.

Эффективность проекта подтверждена следующими экономическими оценочными параметрами: норма доходности - 13%, индекс доходности – 1,34. Данные параметры выше заявленного уровня, что характеризует проект, как эффективный.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ТК РФ Глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников
2. Трудовой договор с дистанционным работником. Образец 2019 // Главная книга: [сайт]. URL: <https://glavkniga.ru/forms/881> (дата обращения: 27.08.2020)
3. Федеральный закон от 08.12.2020 №407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ в части регулирования дистанционной (удаленной) работы»
4. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда».
5. А.Мезин По домам: как превратить удаленную работу в преимущество/.- Москва:Эксмо, 2020,-208 с.
6. Полякова В., Парфентьева И. «Работники увидели рост своей эффективности на удаленке»; -М.:Книжный мир, 2021. – 365 с.
7. Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон; пер. с англ.С.Филина «Remote. Офис не обязателен», Издательство «Манн, Иванов и Фербер»; - 2 ред.; 2019, -288 с.
8. Касьянова Г.Ю.; Дистанционная и надомная работа: новые правила; - М:АБАК, 2021. – 48 с.
9. Ю.Шароватов.; Дистанционный менеджмент «Как управлять сотрудниками на удаленке»; -Альпина Паблишер;2020. – 243 с.
10. Устав ООО «Коралл», г.в. 2020.
11. Должностная инструкция инженера- технолога ООО «Коралл»
12. Паспорт оборудования Блоки управления ТРОЛЛЬ
13. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Канбан>
14. Новостной портал РБК(электронный ресурс).-Режим доступа:<https://www.rbc.ru/society/25/08/2020/5f440e2d9a7947ff84970495> (дата обращения 04.07.2023)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Категория персонала	План			Отчет			Отклонения	
	2022			2022			За счет численности, руб.	За счет средней зарплаты, руб.
	Среднесписочная численность, чел	Средняя зарботная плата, руб./чел.	Фонд заработной платы, руб.	Среднесписочная численность, чел	Средняя зарботная плата, руб./чел.	Фонд заработной платы, руб.		
Руководители, чел.	7	84530	591710	5	87260	436300	-169060	13650
Специалисты, чел.	14	73843	1033802	13	75412	980356	-73843	20397
Служащие, чел.	4	64530	258120	3	66980	200940	-64530	7350
Производственные рабочие, чел.	75	76250	5718750	95	77560	7368200	1525000	124450
Итого	100		7602382	116		8985796	1217567	165847

