

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

Обучающийся

З.А. Кимсанова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Н.Н. Галенко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

М.В. Дайнеко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Тема исследования: «Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования».

Актуальность исследования. В сложившейся экономической ситуации, в условиях быстро меняющихся обстоятельств и высокой конкуренции среди организаций роль персонала обретает большую значимость, так как основной движущей силой развития и успешного существования любого предприятия является персонал. Именно поэтому необходимо очень основательно подойти к формированию кадрового обеспечения, ведь именно это является основным инструментом для достижения перспективных корпоративных целей предприятия, которые позволяют получить максимальную прибыль. Правильное формирование кадрового обеспечения деятельности предприятия является одним из значимых аспектов в успешном функционировании любого предприятия, что свидетельствует об актуальности темы данной работы.

Объектом исследования является предприятие ООО «Авенир».

Предметом исследования является обеспечение организации трудовыми ресурсами.

Целью написания работы является проанализировать обеспечение организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы обеспечения организации трудовыми ресурсами; провести анализ обеспеченности ООО «Авенир» кадровыми ресурсами и эффективности их использования; рассмотреть способы повышения эффективности обеспечения трудовыми ресурсами ООО «Авенир».

Структура данной работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения.

Abstract

Research topic: "Analysis of the provision of the organization with labor resources and the effectiveness of their use."

The relevance of research. In the current economic situation, in conditions of rapidly changing circumstances and high competition among organizations, the role of personnel is becoming increasingly important, since the main driving force behind the development and successful existence of any enterprise is personnel. That is why it is necessary to take a very thorough approach to the formation of staffing, because this is the main tool for achieving the promising corporate goals of the enterprise, which allow you to get the maximum profit. The correct formation of staffing for the activities of an enterprise is one of the most important aspects in the successful functioning of any enterprise, which indicates the relevance of the topic of this work.

The object of the study is the enterprise LLC "Avenir".

The subject of the research is providing the organization with labor resources.

The purpose of writing the work is to analyze the provision of the organization with labor resources and the effectiveness of their use. To achieve this goal, the following tasks were set: to study the theoretical foundations of providing the organization with labor resources; to analyze the provision of Avenir LLC with human resources and the effectiveness of their use; consider ways to improve the efficiency of providing labor resources to Avenir LLC.

The structure of this work includes an introduction, three sections, a conclusion, a list of references and sources used, and applications.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты обеспеченности организации трудовыми ресурсами	7
1.1 Понятие и сущность кадрового обеспечения организации.....	7
1.2 Методика анализа обеспечения организации трудовыми ресурсами	13
2 Анализ обеспеченности ООО «Авенир» трудовыми ресурсами и эффективности их использования	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	18
2.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.....	23
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Авенир».....	29
3.1 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации	29
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций	35
Заключение	37
Список используемой литературы и используемых источников.....	40
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Авенир».....	45
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Авенир»	47

Введение

В сложившейся экономической ситуации, в условиях быстро меняющихся обстоятельств и высокой конкуренции среди организаций роль персонала обретает большую значимость, так как основной движущей силой развития и успешного существования любого предприятия является персонал.

Разработка новых технологий, качество оказываемых услуг или выпускаемой продукции, решение возникающих на предприятии проблем, а также реализация поставленных задач – все это зависит от работников предприятий. Но для того, чтобы предприятие успешно функционировало недостаточно просто нанять сотрудников с высокой квалификацией, нужно еще так организовать работу, чтобы она была в целом максимально эффективной.

Именно поэтому необходимо очень основательно подойти к формированию кадрового обеспечения, ведь именно это является основным инструментом для достижения перспективных корпоративных целей предприятия, которые позволяют получить максимальную прибыль.

Кадровая деятельность на предприятии - это система, направленная на эффективное использование и развитие потенциала рабочей силы и состоящая из различных методов и принципов создания необходимого качественного и количественного состава.

Эффективность системы поддержки человеческих ресурсов и полное достижение поставленных целей во многом зависит от выбора вариантов развития системы поддержки человеческих ресурсов в организации, знания механизмов действия и выбора наиболее подходящих технологий и методов работы с человеческими ресурсами.

Учитывая все вышеуказанное, можно сделать вывод, что правильное формирование кадрового обеспечения деятельности предприятия является одним из значимых аспектов в успешном функционировании любого предприятия, что свидетельствует об актуальности темы данной работы.

Объектом исследования является предприятие ООО «Авенир».

Предметом исследования является обеспечение организации трудовыми ресурсами.

Целью написания работы является проанализировать обеспечение организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы обеспечения организации трудовыми ресурсами;
- провести анализ обеспеченности ООО «Авенир» кадровыми ресурсами и эффективности их использования;
- рассмотреть способы повышения эффективности обеспечения трудовыми ресурсами ООО «Авенир».

Теме кадровой деятельности посвящено достаточно большое количество публикаций как зарубежных, так и отечественных авторов. Теоретической основой написания работы являлись законодательные и нормативные акты, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, учебники, учебные пособия, а также использовались внутренние документы ООО «Авенир».

Введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения включены в структуру данной работы. Теоретические аспекты обеспеченности организации трудовыми ресурсами рассматриваются в первом разделе, а во втором разделе содержится анализ существующей системы кадрового обеспечения на предприятии ООО «Авенир». В третьем разделе выявляются недостатки системы обеспечения кадрами в организации и рассматриваются возможности повышения эффективности данной системы на основе предлагаемых мероприятий.

1 Теоретические аспекты обеспеченности организации трудовыми ресурсами

1.1 Понятие и сущность кадрового обеспечения организации

Персонал – это совокупность работников организации, обладающих определенной квалификацией и практическими навыками работы для выполнения различных производственно-хозяйственных функций [5, с. 56]. Персонал организации является одним из самых важных средств хозяйствующего субъекта, т.к. именно человек является основой производства: человек управляет машинами и оборудованием, руководит производством и планирует его [18, с. 80]. Всю совокупность работников организации называют персоналом или кадрами, а подчеркивая социально, социально-политические, политические отношения, складывающиеся в организации, совокупность работников называют трудовым коллективом [28, с. 75].

Производственный персонал (рабочие) различают по профессии, возрасту, стажу, квалификации, форме и системе оплаты труда [2]. Управленческий персонал занимается организацией деятельности рабочих, управлением производственной деятельности, административно-хозяйственной, финансово-бухгалтерской и юридической работой. Совокупность различных групп персонала создает организационную структуру хозяйствующего субъекта [1].

Состав персонала организации не постоянен, находится в движении за счет приема и увольнения.

Для того чтобы персонал качественно выполнял свои профессиональные функции, им необходимо управлять [3]. «Процесс управления персоналом является целенаправленной деятельностью руководящего состава хозяйствующего субъекта по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом (система

управления)» [16]. Ключевая цель управления персоналом организации заключается в эффективности решения проблем, которые возникают в процессе управления людьми [4]. Система управления персоналом включает элементы, представленные на рисунке 1.

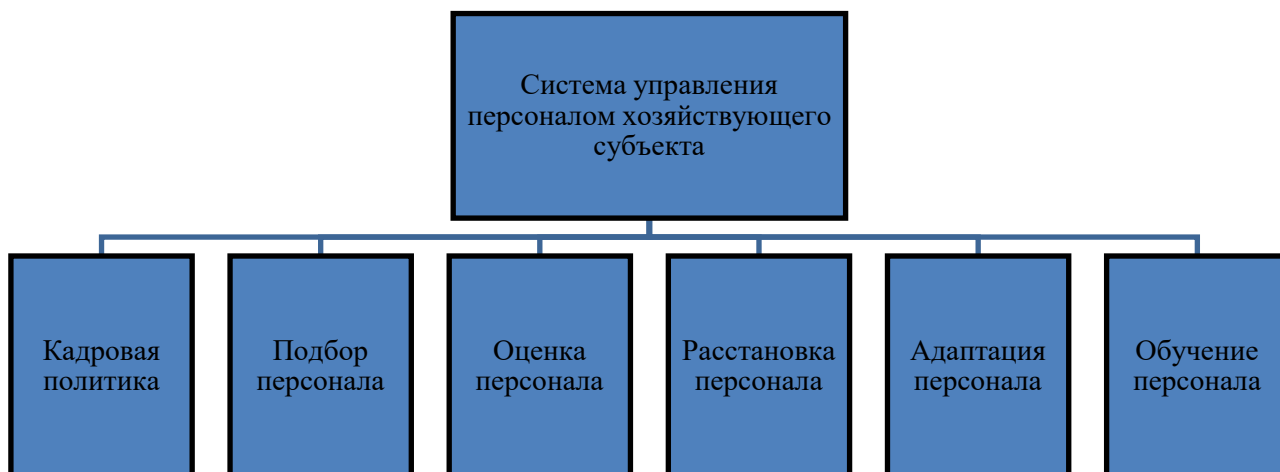


Рисунок 1 - Элементы системы управления персоналом [7, с. 44].

Итак, работу с персоналом необходимо рассматривать как совокупность или систему, которая включает кадровую политику, процесс подбора персонала, его оценку, расстановку, адаптацию и обучение [7]. Выбранные элементы системы управления персоналом должны отражаться в локальных нормативных актах хозяйствующего субъекта [6].

На сегодняшний день существуют следующие структуры управления персоналом хозяйствующего субъекта (рисунок 2).



Рисунок 2 - Структуры управления персоналом [5, с. 65].

«Организационная структура определяет состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления в организации, представлена в виде схемы, которая отражает совокупность структурных подразделений и административных связей между ними» [23].

«Функциональная структура разделяет управленческие функции между руководителями и отдельными подразделениями, определяет взаимосвязь функций и задач управления, в данном случае задача – это основной элемент процесса управления [8].

Ролевая структура позволяет охарактеризовать персонал организации по таким критериям: как участие в творческом процессе на производстве, коммуникативные и поведенческие роли» [23].

Социальная структура позволяет дать характеристику персонала организации по таким критериям как: пол, возраст, национальный и социальный состав, уровень образования и семейное положение и др [9].

«Штатная структура позволяет определить количественно-профессиональный состав персонала хозяйствующего субъекта, размер оплаты труда и фонд заработной платы» [10, с. 68]. В данном случае в организации необходимо разработать следующие документы: численность персонала, штатное расписание, фонд оплаты труда [11].

«Способы воздействия на персонал организации для целей осуществления координации его деятельности в процессе функционирования хозяйствующего субъекта представляют собой методы управления персоналом. Принято выделять три группы методов управления персоналом: административные; экономические; социально-психологические» [20] (таблица 1).

«Административные методы управления персоналом основаны на применении власти, дисциплины и нормативного обеспечения трудовой деятельности. Они подразделяются на организационные, распорядительные и дисциплинарные» [5].

Экономические методы управления персоналом включают элементы

экономического механизма, при помощи которого функционирует и развивается хозяйствующий субъект [12]. Такие методы применяются для мобилизации трудовых ресурсов с целью достижения определенного результата [14].

Таблица 1 - Методы управления персоналом организации [5, с. 105]

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
«Правовое регулирование: - утверждение административных норм и нормативов; - издание приказов, указаний и распоряжений; - разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации и другой регламентирующей документации. Установление административных санкций и поощрений» [5].	«Экономическое стимулирование: - оплата труда; - кредитование. Капиталовложения: - участие в прибылях и капитале; - установление экономических норм и нормативов. Страхование. Установление материальных санкций и поощрений» [5]..	«Создание творческой атмосферы. Удовлетворение культурных и духовных потребностей» [5]. «Создание нормального психологического климата. Развитие у работников инициативы и ответственности. Установление моральных санкций и поощрений» [5]

Социально-психологические методы в управлении человеческими ресурсами характеризуются применением социологии и психологии и направлены на воздействие на индивидуальные, групповые и коллективные интересы [15]. Психологические методы используются для воздействия на отдельных людей, а социологические - на группы или коллективы [13, с. 105].

Следует отметить, что «экономические и социально-психологические методы управления оказывают косвенное воздействие. В настоящее время современная концепция управления человеческими ресурсами основывается на признании возрастающего значения личности сотрудников, изучении мотивации сотрудников» [3], ее разработке и адаптации в соответствии со стратегическими целями компании [16].

Разобравшись с понятием и составом рабочей силы в организации, мы

теперь рассмотрим природу управления человеческими ресурсами.

В современном мире использование персонала и рабочей силы в организации является одним из наиболее важных вопросов, требующих соответствующих действий [18].

Под подбором персонала понимается комплекс мер, направленных на выявление и оценку сотрудников, желающих сделать карьеру более высокого уровня в организации или за ее пределами [19]. Хорошая кадровая политика обычно определяет количество сотрудников в компании, порядок увольнения и порядок приема на работу [17].

С первой точки зрения, кадровая политика — это набор мер и инструментов, предназначенных для корректировки функционирования рынка труда с целью поддержания качества рабочей силы организации на стабильном уровне [21]. С другой точки зрения, управление человеческими ресурсами — это создание условий для нормального функционирования рабочей силы в обществе (рынке), управление соблюдением трудового законодательства и устранение пробелов в нормативных решениях по управлению человеческими ресурсами [20]. «Предложение человеческих ресурсов тождественно понятию человеческих ресурсов как одного из основных методов, элементов предложения ресурсов в производственной функции, характеризующихся количественными и качественными характеристиками работников» [3, с. 38].

«В научный оборот термин «кадровое обеспечение» впервые был введен в 1987 году Томом Де Марко и Тимоти Листером, которые рассмотрели проблему человеческого фактора с точки зрения его влияния на разработку программных продуктов» [13, с. 138].

«В такой формулировке характер занятости персонала соответствует другому подходу к сущности этого понятия и связан с другими факторами, обеспечивающими ресурсы для производственной деятельности» [5]. Эту позицию разделяют, например, Л.В. Стрижеус и И.В. Кравченя, которые утверждают, что постоянно расширяющиеся виды деятельности и

выполняемые сегодня задачи требуют сочетания человеческой и интеллектуальной поддержки в новых, более высокого уровня ресурсах - интеллектуальном персонале [31, с. 225]. На современном этапе интеллектуально-человеческая поддержка рассматривается как совокупность взаимосвязанных мер и методов организационного, финансового и правового (организационного) характера, применяемых руководством организации для достижения ее целей, создания эффективного кадрового потенциала в ее деятельности и повышения конкурентоспособности [22].

По мнению Н. Н. Барчана, А. А. Котова и А. П. Чумаченко, «руководство сознательно влияет на процесс удержания человеческих ресурсов, который является важнейшей функцией при работе с сотрудниками организации [23]. Ее основная цель - формирование человеческого ресурса, способного полностью удовлетворить потребности организации как количественно, так и качественно» [38, с. 9]. В этом контексте стоит отметить, что многие зарубежные исследования, как правило, фокусируются на развитии отдельных бизнес-организаций, а не региональных отраслевых экономических систем [24]. Кроме того, в зарубежной научной литературе большое внимание уделяется социальным и психологическим вопросам, таким как подбор персонала, мотивация и улучшение условий труда [39, с.320].

Поэтому в данном исследовании «кадровое обеспечение» определяется как сложная система форм, методов и принципов формирования человеческих ресурсов, необходимых для повышения эффективности использования организации [25].

Итак, более внимательное изучение полученного выражения раскрывает, прежде всего, всю суть кадрового обеспечения, так как его формирование включает не один процесс, а несколько, в зависимости от этапа работы организации со своими сотрудниками [26]. Это можно рассматривать как цепочку подбора и развития человеческих ресурсов, которая ведет к использованию потенциала работника [27].

Во-вторых, соблюдение количественных и качественных методов и

стандартов важно для развития организации в целом [29].

В-третьих, развитие персонала необходимо для обеспечения организации сотрудниками в настоящем и будущем, и это может быть сделано не только путем найма новых сотрудников, но и путем развития и использования потенциала существующих сотрудников [28].

1.2 Методика анализа обеспечения организации трудовыми ресурсами

Чтобы понять, насколько эффективна кадровая политика вашей компании, необходимо ее проанализировать.

На сегодняшний день разработано несколько методов оценки эффективности кадровой политики компании.

Наиболее распространенный метод оценки эффективности кадровой политики компании разработан Огневой А.Ю., Федоровой Н.В., Потемкиным В.К., Кибановым А.Ю., [30, с. 85], [31, с. 85], [31, с. 85], [40, с. 42], [32, с. 85], [18, с. 85].

Однако эти методы имеют ряд недостатков, связанных с недостаточным охватом анализа [33].

«Наиболее полной методикой анализа эффективности управления человеческими ресурсами на предприятии является методика автора Федоровой Н.В.» [40, с. 43].

«Целью анализа эффективности управления человеческими ресурсами является выявление наиболее эффективных способов повышения качества человеческих ресурсов и максимизации прибыльности этого процесса» [39, с. 147].

«Основными задачами анализа эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия являются:

- оценка динамики основных показателей управления кадровым обеспечением деятельности предприятия [34];

- оценка качества управления кадровым обеспечением деятельности предприятия и его результатов;
- определение влияния факторов на изменение величины этих показателей;
- выявление резервов по повышению эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия» [39, с. 147].

«Анализ эффективности управления кадровым обеспечением деятельности предприятия начинается с анализа степени укомплектованности кадрового состава» [2]. Алгоритм расчета данных показателей представлен в таблице 2 [35].

Таблица 2 – Показатели, позволяющие оценить эффективность кадрового планирования и движение персонала

Показатель	Методика расчета	Характеристика показателя
Перевыполнение плана по численности персонала	« $P_{\text{числ.}} = Ч_{\text{ср.факт}} - Ч_{\text{ср.план}}$, $P_{\text{числ.}}$ абсолютное отклонение численности персонала (дефицит кадров или их превышение (излишек)); $Ч_{\text{ср.факт}}$ фактическая среднесписочная численность персонала; $Ч_{\text{ср.план}}$ плановая среднесписочная численность персонала» [16].	«Использование персонала определяется путем сравнения фактической численности персонала с запланированной потребностью по категориям и профессиям» [4].
Средний квалификационный разряд	$TP_{\text{ср}} = \frac{\sum TP \times Чр}{\sum Чр}$ «где $TP_{\text{ср}}$ – средний квалификационный разряд; TP – тарифный разряд; $Чр$ – численность рабочих» [16].	Более высокий уровень квалификации в организации указывает на увеличение числа квалифицированных сотрудников.

Продолжение таблицы 2

Показатель	Методика расчета	Характеристика показателя
Коэффициент текучести персонала	$K_{\text{текучести}} = (Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{нар.д.}}) / Ч_{\text{сред.}}$ где $K_{\text{текучести}}$ – коэффициент текучести; $Ч_{\text{ув.с.ж.}}$ – количество уволившихся по собственному желанию; $Ч_{\text{нар.д.}}$ – количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины; $Ч_{\text{нар.д.}}$ – среднесписочная численность работников» [4].	Текучесть кадров - это процесс, при котором работник увольняется незапланированно, либо по желанию работника, либо по инициативе руководства, когда происходит разрыв контракта между работником и руководством. Норматив для этого показателя составляет 10%, и увеличение этого параметра считается негативным.
Коэффициент оборота по приему работников	$K_{\text{прием}} = Ч_{\text{принято}} / Ч_{\text{сред.}} \times 100$ $K_{\text{прием}}$ – коэффициент по приему; $Ч_{\text{принято}}$ – количество принятых работников на работу; $Ч_{\text{сред.}}$ – среднесписочная численность работников» [4].	Увеличение текучести кадров свидетельствует либо о том, что компания наращивает производственные мощности, либо о наличии проблем с текучестью кадров.

В ходе проведения исследования трудового потенциала необходимо рассчитать показатели текучести кадров и найма, которые могут выявить проблемы, связанные с мобильностью [36]. Эти показатели можно использовать для анализа эффективности найма и отбора персонала. В таблице 3 приведены показатели, используемые для оценки эффективности найма и отбора [37].

Таблица 3 – Показатели, позволяющие оценить эффективность подбора и отбора персонала [39, с. 149]

Показатель	Методика расчета	Характеристика показателя
Коэффициент отбора	$K_{\text{отбора}} = Ч_{\text{от.ж.}} / Ч_{\text{жел.о.в.}}$ $K_{\text{отбора}}$ – коэффициент отбора; $Ч_{\text{от.ж.}}$ – число отобранных желающих; $Ч_{\text{жел.о.в.}}$ – число желающих, из которых осуществляется выбор» [39].	Когда соотношение отбора близко к 1:1, процесс отбора "короче и проще" из-за меньшего количества претендентов, в то время как использование соотношения 1:2 увеличивает вероятность найма более подходящих сотрудников.

Продолжение таблицы 3

Показатель	Методика расчета	Характеристика показателя
		Согласно имеющейся информации, коэффициенты отбора варьируются в зависимости от типа работы: примерно 1:2 для руководителей, 1:1 для квалифицированных рабочих и 1:1 для специалистов.
Уровень откликов на вакансии	« $УР_{откл.} = Ч_{во} / В \times 100$ где УР – уровень откликов на вакансии; Ч _{во} – число вакансий, на который получен отклик; В – общее число вакансий, размещенных за период» [39]	«Эта методика является показателем эффективности процесса найма, причем более высокое значение указывает на более эффективный процесс поиска и отбора. Эта метрика указывает на спрос на вакансию» [39].
Коэффициент качества набранных работников.	« $Кн = (Р_k + П_p + О_p) / Ч$, Кн – качество набранных работников, %; Р _к – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками; П _р – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; О _р – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; Ч – общее число показателей, учтенных при расчете» [39].	«Данный показатель в динамике должен увеличиваться, что будет свидетельствовать о повышении качества набранных работников» [39].
Затраты на отбор одного работника.	« $З_{отбор\ 1\ сотрудника} = З_{отбор} / Ч_{канд.}$, где $З_{отбор\ 1\ сотрудника}$ – средние затраты на отбор одного работника; $З_{отбор}$ – затраты на отбор персонала; $Ч_{канд.}$ – количество отобранных кандидатов» [39].	Увеличение этого показателя с течением времени свидетельствует об увеличении расходов на подсистему текучести кадров. Необоснованное увеличение расходов указывает на плохой контроль за расходами.
Доля персонала не прошедших испытательный срок.	« $Д_{н.пр.и.с.} = Ч_{н.пр.и.с.} / Ч_{ср.пер.} \times 100$ $Д_{н.пр.и.с.}$ – доля персонала не прошедших испытательный срок; $Ч_{н.пр.и.с.}$ – численность персонала не прошедших испытательный срок; $Ч_{ср.пер.}$ – среднесписочная численность персонала» [39].	Этот показатель должен уменьшаться со временем, что свидетельствует об эффективности набора и отбора персонала. Если этот показатель динамичен, то его увеличение указывает на неэффективность подсистемы найма и отбора.

Анализ многих из представленных показателей позволяет выявить

сложность и качество кадрового процесса организации.

Данный анализ необходим для определения эффективности кадрового обеспечения предприятия. Наиболее полным методом оценки кадрового обеспечения предприятия является метод процессинговой компании Федоровой Н.В. Используя данный метод, во второй части работы анализируется обеспеченность организации человеческими ресурсами ООО «Авенир» [38].

По итогам первого раздела исследования, можно сказать, что работу с персоналом необходимо рассматривать как совокупность или систему, которая включает кадровую политику, процесс подбора персонала, его оценку, расстановку, адаптацию и обучение [42]. Выбранные элементы системы управления персоналом должны отражаться в локальных нормативных актах хозяйствующего субъекта [39]. Кадровое обеспечение определяется как сложная система форм, методов и принципов формирования человеческих ресурсов, необходимых для повышения эффективности использования организации [40].

2 Анализ обеспеченности ООО «Авенир» трудовыми ресурсами и эффективности их использования

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное наименование предприятия: Общество с Ограниченной Ответственностью «Авенир».

«ООО «Авенир» работает на рынке продуктов питания с декабря 1992 г. ООО «Авенир» действует на основании Гражданского кодекса РФ, «Закона об обществах с ограниченной ответственностью» и Устава предприятия. Учредительным документом данного предприятия является Устав общества. В нем рассматриваются общие положения, правовое положение, ответственность, цели и виды деятельности, уставный капитал общества, права и обязанности участников, имущество, фонды и прибыль предприятия, учет и отчетность общества и т.д.

ООО «Авенир» самостоятельно планирует свою производственно-коммерческую деятельность, а также социальное развитие коллектива.

Цели деятельности общества – расширение рынка товаров и услуг, а также увеличение прибыли [43].

На сегодняшний день «Авенир» является одним из лидеров Юга России в области производства и оптово-розничной торговли продуктами питания.

Миссия компании: мы стремимся обеспечить наших клиентов товарами народного потребления, путем оказания качественного сервиса» [38].

Организационная структура предприятия ООО «Авенир» представлена на рисунке 5 [44].

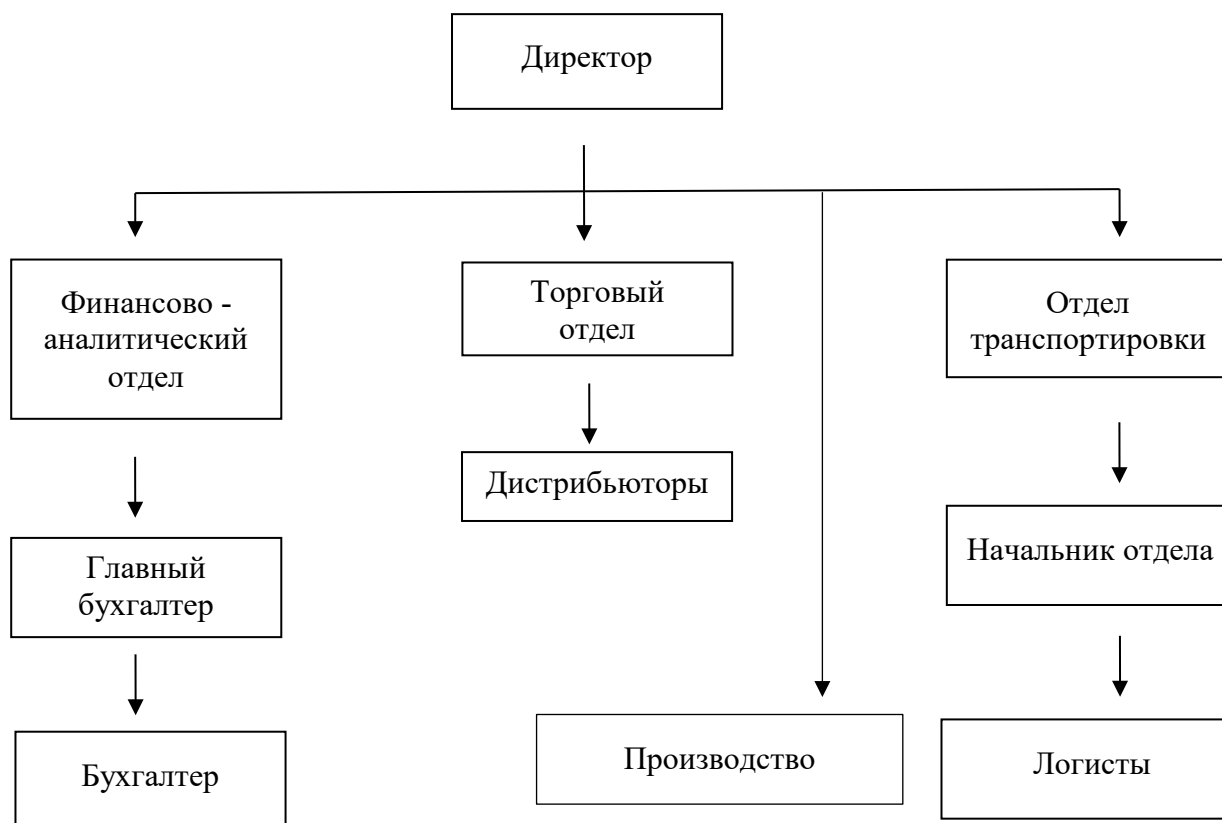


Рисунок 5 - Организационная структура управления предприятия ООО «Авенир»

Директор действует от имени предприятия во всех хозяйственных и государственных учреждениях.

В таблице 4 рассмотрим основные экономические показатели деятельности предприятия в динамике за последние 3 года.

Таблица 4 – Основные социально-экономические показатели деятельности ООО «Авенир» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	Годы			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка, тыс. руб.	64387	2586497	3277085	4017,7	126,7
Прибыль тыс. руб.	14235	57738	29724	405,6	51,5

Продолжение таблицы 4

Показатель	Годы			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Среднесписочная численность, чел.	87	111	146	127,6	131,5
Фонд заработной платы, тыс. руб.	33408	61272	66576	183,41	108,66
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32	46	38	143,75	82,61
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.	740,08	23301,77	22445,79	3148,55	96,33

Таким образом, можно сделать вывод: на данном предприятии объем реализации имеет тенденцию к повышению (рис. 6); прибыль данного предприятия в 2021 году повысилась в сравнении с 2020 годом и значительно уменьшилась в 2022 году в сравнении с 2021 годом (что объясняется значительными затратами на ремонт производственных установок). Фонд заработной платы и размер средней заработной платы в 2021 году выросли по сравнению с 2020 годом, и значительно уменьшились в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Производительность труда в 2022 году по сравнению с 2021 годом имеет тенденцию к понижению, что говорит о том, что на производство того же объема продукции затрачивается больше рабочего времени [45].

Рассмотрим отношение среднемесячной заработной платы к размеру МРОТ за период 2020-2022 гг.

«Минимальным размером оплаты труда (МЗП или МРОТ) называется нижняя граница суммы, которую работодатели обязаны выплачивать штатным сотрудникам за полный отработанный месяц. Показатель утверждается законодательно исходя из текущей экономической ситуации, и обязателен для всех субъектов хозяйственной деятельности вне зависимости от их рода занятий, прибыльности, формы собственности и прочих факторов» [23].

«Законодательной основой для установки МРОТ являются следующие документы: федеральный закон «О МРОТ» № 82-ФЗ (принят в 2000 году); Трудовой кодекс РФ; постановление Конституционного Суда № 38-П (действует с 7.12.2017 г.); федеральные законы № 41-ФЗ и № 421-ФЗ» [18].

Таблица 5 – Отношение среднемесячной заработной платы ООО «Авенир» к размеру МРОТ за 2020-2022 гг.

Показатель	год			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Средняя заработная плата, тыс. руб.	32	46	38	143,75	82,61
МРОТ	11 280	12 130	12 792	107,54	105,46
Отношение среднемесячной заработной платы к размеру МРОТ	2,84	3,79	2,97	133,68	78,33

Установлено, что среднемесячная заработная плата в среднем в 3,97 раза больше, чем МРОТ в области (таблица 5).

Таблица 6 содержит информацию о качественном и количественном составе персонала ООО «Авенир» по категориям за период с 2020 по 2022 годы.

Таблица 6 – Структура и состав персонала ООО «Авенир» по категориям за 2020-2022 гг.

Категория персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Руководители	2	2,4	3	2,7	4	2,8
Специалисты	14	16,1	16	14,5	19	13,0
Рабочие	71	81,5	92	82,8	123	84,2
Всего	87	100,0	111	100,0	146	100,0

Из таблицы можно сделать следующие выводы после анализа данных за период с 2020 по 2022 годы:

- в структуре персонала предприятия наибольшая доля занимается рабочими профессиями, причем их доля в общей численности персонала увеличивается с каждым годом;
- количество специалистов и руководителей также показывает тенденцию к увеличению [46];
- общая численность персонала данной категории является стабильной.

Состав персонала по уровню образования ООО «Авенир» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Состав персонала ООО «Авенир» по уровню образования за 2020-2022 гг.

Образование	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Высшее	21	24,1	24	21,6	21	14,4
Средне-специальное	27	31,0	34	30,6	41	28,0
Общее	39	44,9	53	47,8	84	57,6
Всего	87	100,0	111	100,0	146	100,0

Анализируя данные таблицы 7 за период 2020-2022 гг., можно сделать следующие выводы: «количество персонала предприятия, имеющего общее образование, растет как в количественном составе, так и в удельном весе [47]. Вместе с тем, количество персонала, имеющего высшее образование, остается стабильным, но его удельный вес незначительно сокращается. Количество персонала среднего специального образования также стабильно, но удельный вес от общего числа работников также имеет незначительную тенденцию к сокращению, несмотря на увеличение численности» [4].

2.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

Показатели, характеризующие движение персонала ООО «Авенир» за 2020 -2022гг., представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Движение персонала ООО «Авенир» за 2020 -2022 гг.

Показатель	Годы			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Среднесписочная численность, чел.	87	111	146	127,59	131,53
среди них пенсионеры	7	7	4	100,00	57,14
Численность работников на начало года	83	91	131	109,64	143,96
Численность работников на конец года	91	131	161	143,96	122,90
Численность принятых работников	38	65	64	171,05	98,46
среди них до 29 лет	12	32	37	266,67	115,63
Численность уволенных работников, в том числе:	30	25	34	83,33	136,00
Уволено (по собственному желанию), чел.	30	21	27	70,00	128,57
в т.ч.: по причине неудовлетворенности оплатой труда, премированием	30	21	27	70,00	128,57
Уволено (за нарушение трудовой дисциплины, по согласию сторон), чел.	1	4	7	400,00	175,00
среди них до 29 лет	15	28	30	186,67	107,14
Численность отработавших весь год	19	21	48	2,00	27,00
Коэффициент общего оборота	0,78	0,81	0,67	0,03	-0,14
Коэффициент оборота по приему	0,44	0,59	0,44	0,15	-0,15
Коэффициент оборота по выбытию	0,34	0,23	0,23	-0,12	0,00
Коэффициент постоянства	0,21	0,16	0,30	-0,05	0,14
Коэффициент стабильности	0,09	0,36	0,21	0,27	-0,15
Коэффициент замещения	0,09	0,40	0,25	0,30	-0,14
Коэффициент текучести	0,34	0,23	0,23	-0,12	0,01
Коэффициент омоложения кадрового состава	-0,43	0,57	1,75	1,00	1,18

Согласно результатам анализа, можно сделать следующие выводы. Во-первых, численность работников, которых принимают на работу и увольняют,

растет, что свидетельствует о нестабильности кадрового состава предприятия. Во-вторых, коэффициент общего оборота дает общую оценку изменения кадрового состава за счет новых работников и уволившихся, и чем он выше, тем нестабильнее и изменчивее состав работающих. В-третьих, коэффициент оборота по приему показывает, что обновление персонала происходит медленнее, чем в 2022 году, что может указывать на то, что состав персонала не постоянен [48].

В 2021 году и в 2022 году наблюдается повышение коэффициента оборота по выбытию, что может указывать на недостаточно эффективную организацию и условия труда, отсутствие мотивации и социальной защиты. Коэффициент постоянства за этот период менялся как в сторону повышения, так и понижения, что свидетельствует о нестабильности ситуации с трудовыми резервами [49]. В то же время, коэффициент стабильности практически не изменился. Текучесть кадров за указанный период составила 23 процента.

Высокий уровень текучести кадров связан с неудовлетворенностью работников размером оплаты труда, поэтому целесообразно проанализировать средний ФОТ работника на предприятии [50].

На предприятии используются следующие составляющие ФОТ:

- оклад;
- надбавки, гарантированные законом;
- ежегодные и оперативные премии;
- компенсационные выплаты (таблица 9).

В первую очередь проанализируем динамику ФОТ работника, которая отражает его фактическое значение; исходя из предложенной таблицы, можно сделать вывод о том, что ФОТ в 2021 году увеличился, а вместе с ним выросла и средняя заработная плата, однако в 2022 году ФОТ был уменьшен, следствием чего явилось и уменьшение заработной платы, при этом среднесписочная численность работников увеличилась [51].

Таблица 9 – ФОТ работника ООО «Авенир»

Показатель	Годы			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Средняя оплата труда, тыс. руб./мес., в т.ч.:	32	46	38	143,75	82,61
оклад	23,04	33,12	27,36	143,75	82,61
премии	3,2	4,6	3,88	143,75	84,29
компенсации	5,76	8,28	6,76	143,75	81,67
МРОТ	11 280	12130	12 792	107,54	105,46
Отношение среднемесячной заработной платы к размеру МРОТ	2,84	3,79	2,97	133,68	78,33
Средняя оплата труда по отрасли, тыс. руб./мес.	36,4	38,2	42,4	133,68	78,33
Отношение среднемесячной заработной платы к размеру среднемесячной отраслевой оплаты труда	0,88	1,20	0,90	133,68	78,33

Таким образом, высокая текучесть кадров вызвана преимущественно тем фактором, что работники не удовлетворены размером оплаты труда. Мало того, что оплата труда в среднем по отрасли ниже, так ещё и сократилась в 2022 г. на 17,39 % [52].

Последствия высокой текучести кадров отражаются в виде экономических потерь (таблица 10).

Таблица 10 – Потери, вызванные перерывами на работе ООО «Авенир» за 2022 г.

Показатели	Формула для расчета	Значение
«Среднедневная выработка на одного человека» [3] (В), тыс. руб.	$22445,79/12=1870,48 \text{ тыс. руб. - выработка 1 работника в месяц, тыс. руб./чел.}$ $\text{Количество рабочих дней в месяце 21.}$ $B=1870,48 \text{ тыс. руб./21 дн.}=89,07 \text{ тыс. руб.}$	89,07 тыс. руб.
«Средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью» [3] (Т), дн	-	4

Продолжение таблицы 10

Показатели	Формула для расчета	Значение
«Число выбывших по причине текучести» [3] (Чт), чел.	-	34
«Потери, вызванные перерывами в работе» [3] (Nпр), тыс. руб.	$N_{пр} = B \times T \times Чт$	12113,52

ООО «Авенир» понесло убытки в размере 12113,52 тыс. рублей из-за частых перерывов на работе, связанных с текучестью кадров.

Таблица 11 – Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников в ООО «Авенир» за 2021 г.

Показатели	Формула для расчета	Значение
Затраты на обучение и переобучение (Зо), тыс. руб.	данные отдела кадров	92
«Доля излишнего оборота, текучести» [3] (Ди), %	норма – до 20 %	3
«Коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде» [3] (Ки)	–	1,32
«Потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников» [3] (По), тыс. руб.	$По = Зо \times Ди \times Ки$	364,32

В ООО «Авенир» за 2021 год были зарегистрированы потери, связанные с обучением и переобучением новых сотрудников, в размере 364,32 тыс. рублей (таблица 11).

Таблица 12 – Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением в ООО «Авенир» за 2022 г.

Показатели	Формула для расчета	Значение
«Средняя дневная выработка одного работника» [3] (Срв), тыс. руб.	–	1870,48
«Число выбывших по причине текучести» [3] (Чт), чел.	–	34
«Коэффициент снижения производительности труда перед увольнением» [3] (Ксп)	–	0,25
«Число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда» [3] (Чу)	–	7
«Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением» [3] (Ну), тыс. руб.	$Ну = Срв \times Чт \times Ксп \times Чу$	111293,56

В таблице 12 отражены потери в размере 111293,56 тыс. рублей, связанные со снижением производительности труда у рабочих перед их увольнением в ООО «Авенир» за 2021 год. С другой стороны, в таблице 13 представлен расчет потерь, обусловленных недостаточным уровнем производительности труда недавно принятых рабочих.

Таблица 13 – Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих в ООО «Авенир» за 2022 г.

Показатели	Формула для расчета	Значение
«Среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации» [З] (Срв), тыс. руб.	–	1870,48
«Число вновь принятых рабочих» [З] (Чт), чел.	–	34
«Помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации» [З] (Км)	–	0,1
«Число дней в соответствующем месяце» [З] (Чм), дн.	–	21
«Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих» [З] (Nпр), тыс. руб.	$N_{пр} = C_{рв} \times K_{м} \times Ч_{м}$	133552,27

В 2022 году были зафиксированы потери в размере 133552,27 тыс. рублей, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих. В таблице 14 указаны затраты на проведение набора персонала в связи с текучестью.

Таблица 14 – Затраты по проведению набора персонала в результате текучести в ООО «Авенир» за 2022 г.

Показатели	Формула для расчета	Значение
Затраты на набор (Зн), тыс. руб.	–	56
«Коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода» [З] (Кизм)	–	1,32
Доля текучести (Дт), %	–	23
«Затраты по проведению набора персонала в результате текучести» [З] (Зорг), тыс. руб.	$З_{орг} = (З_{н} \times Д_{т}) / К_{изм}$	3,21

В таблице 15 представлены результаты, связанные с общей величиной потерь, вызванных неэффективным управлением движением персонала и высокой текучестью персонала. При проведении набора новых сотрудников затраты составили 3,21 тыс. рублей. В сумме все частные потери привели к экономическому ущербу.

Таблица 15 – Потери, вызванные неэффективным управлением движением персонала в ООО «Авенир» за 2022 г.

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Потери, вызванные перерывами в работе	12113,52
Потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников	364,32
Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением	111293,56
Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих	133552,27
Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	3,21
Итого потерь	257326,88

В 2022 году ООО «Авенир» столкнулось с потерями в размере 257326,88 тыс. руб. из-за неэффективной системы управления движением персонала, что привело к значительному увеличению текучести кадров. Перерывы в работе и обучении, переобучение сотрудников, недостаточная производительность труда в период адаптации новых работников и увольнений — все это привело к наибольшим потерям.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность деятельности персонала в ООО «Авенир» низкая, управление движением персонала на предприятии ведется на низкоэффективном уровне и состоит из мероприятий по приему и увольнению работников, при этом какие-либо локальные нормативные акты, регулирующие управление движением персонала, на предприятии отсутствуют.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Авенир»

3.1 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации

В связи с тем, проведенная диагностика обеспеченности ООО «Авенир» трудовыми ресурсами указывает на низкую степень стабильности коллектива и высокий уровень текучести кадров и, соответственно, на то, что управление движением персонала на данном предприятии ведется на очень низком уровне, по результатам проведенного во втором разделе анализа можно увидеть, что на предприятии существует множество проблем, связанных с кадровым составом и движением персонала.

«Наука и практика менеджмента выработали три группы методов совершенствования управления персоналом предприятия.

Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основным экономический метод – это заработная плата, а также система поощрений за качество труда и его эффективность.

Административные, или организационно-распорядительные методы. В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины и стремление работать в определенном предприятии.

Мотивационные (психологические) методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Основным таким методом является мотивация сотрудников. Также один из наиболее важных результатов применения психологических методов – минимизация личностных конфликтов» [25].

На наш взгляд, применительно к ООО «Авенир» возможно применение

всех вышеперечисленных мер.

Рекомендации, направленные на повышение эффективности использования персонала в ООО «Авенир», включают следующие экономические меры.

Налицо необходимость изменения кадровой политики, связанной с оплатой труда, которая, на наш взгляд, должна предусмотреть систему премирования.

На наш взгляд, на данном этапе необходимо ввести прозрачную схему начисления премий. По итогам проведенного исследования было выявлено, что основной причиной увольнения является то, что сотрудников не устраивают принципы премирования и непрозрачный механизм начисления премий.

В ООО «Авенир» заработная плата состоит из постоянной и переменной частей, что позволяет значительно влиять на мотивацию сотрудников и стимулировать их к более высокой эффективности труда. Однако на предприятии отсутствует прозрачная объективная система оценки результатов деятельности сотрудников, что зачастую приводит к необоснованным выплатам зарплаты руководителями.

На данный момент переменная часть в виде премирования зависит от количества срочно выполненных работ, связанных с ликвидациями аварий на теплосетях, однако данные средства руководитель распределяет между подчиненными на свое усмотрение.

Соответственно, необходимо применение следующих мер:

- одним из возможных методов индивидуализации оплаты труда является введение балльной системы. Она будет основываться на нескольких критериях: профессионализме работника, производительности труда, качестве выполненной работы, соблюдении правил техники безопасности и этике производства;

- введение системы премий для всего персонала.

Рекомендации, направленные на улучшение управления движением

персонала в ООО «Авенир» путем введения следующих организационно-распорядительных мер.

Для повышения мотивации сотрудников в ООО "Авенир" необходимо ввести прозрачные критерии расчета премиального вознаграждения. В настоящее время отсутствуют нормативно закреплённые критерии оценки эффективности работы, и каждый руководитель субъективно оценивает своих подчиненных. Критерии не доводятся до персонала, что не позволяет им стать эффективным стимулом. Чтобы механизм начисления заработной платы оказал эффективное воздействие на мотивацию сотрудников, необходимо установить новые критерии.

Для повышения эффективности текущей системы оплаты труда можно внести следующие изменения:

- обеспечить конкурентоспособность, то есть привлекать и удерживать наиболее подходящих сотрудников;
- установить внутреннее равенство, при котором система заработной платы отражает различия между видами работ и определяет их ценность;
- сохранить прибыльность, чтобы система оплаты труда не причиняла ущерб предприятию;
- обеспечить понятность и прозрачность, так чтобы система оплаты труда была легкой в использовании и понимании.

Для улучшения мотивации сотрудников предприятия можно использовать несколько методов. Один из них - доплата за звание "Лучший работник месяца", которая выражается в персональной надбавке к зарплате. Также, чтобы премии были объективными, необходимо установить конкретные критерии и закрепить их в локально-нормативных актах. Среди таких критериев может быть индивидуальная оценка работы сотрудника, его личный вклад и выполнение уставных задач. На текущий момент премирование работников осуществляется за ежемесячную работу, при условии выполнения всех трудовых обязанностей и распоряжений руководства. Премия выплачивается в полном объеме при отсутствии

упущений в работе.

Начисление премии зависит от выполнения показателей премирования и может быть частичным или отсутствовать в случае упущений, невыполнения трудового задания, нарушений трудовой дисциплины, правил охраны труда и техники безопасности, выпуска некачественной продукции, перерасхода энергоресурсов и т.д. Если такие нарушения были зафиксированы в течение месяца.

Показатели премирования для рабочих могут быть следующие (таблица 16).

Таблица 16 – Показатели коэффициента трудового участия

КТУ включает в себя:	Баллы
точность и четкость выполняемой работы	5
скорость выполняемой работы	5
отсутствие замечаний со стороны руководителя	5
проявление смекалки по улучшению качества или сокращения времени	5
Соблюдение трудовой дисциплины	5
качество производства	5
отсутствие брака в работе	5
отсутствие сбоев в работе	5
соблюдение мер по технике безопасности	5
экономичный расход топливно-энергетических ресурсов	5
качество продукции	5
экономичный расход ресурсов	5

«Оплата рабочим производится из расчета тарифных ставок, окладов, КТУ (коэффициента трудового участия), размеры которого определяются руководителем структурного подразделения (мастером, бригадиром или начальником участка) (от 0 до 30 баллов) и премии (30% на тарифную ставку, оклад и КТУ)» [5].

В зависимости от занимаемой должности работник оценивается по

разным показателям премирования.

Так, оператор линии может иметь следующие показатели премирования (таблица 17).

Таблица 17 – Показатели премирования оператора линии

Показатель	Балл
точность и четкость выполняемой работы	5
скорость выполняемой работы	5
отсутствие замечаний со стороны руководителя	5
качество продукции	5
соблюдение трудовой дисциплины	5
соблюдение мер по технике безопасности	5
всего	30

Оператор (машинист) котельной может иметь следующие показатели премирования (таблица 18).

Таблица 18 – Показатели премирования оператора (машиниста) котельной

Показатель	Балл
отсутствие сбоев в работе	5
соблюдение температурного режима	5
отсутствие замечаний со стороны руководителя	5
экономичный расход топливно-энергетических ресурсов	5
соблюдение трудовой дисциплины	5
соблюдение мер по технике безопасности	5
всего	30

Максимальное количество баллов ежемесячно составляет 30 баллов, что соответствует премии в размере – 20 % к заработной плате.

Таким образом, при средней заработной плате 38 тыс. руб. размер премии может достичь 7 600 руб.

Соответственно, при среднесписочном количестве работников 146 человек, и выполнении работниками всех показателей премирования, для выплаты премии необходимо:

$$146 \text{ человек} \times 7600 \text{ руб.} \times 12 \text{ месяцев} = 9\,811\,200 \text{ руб.}$$

Таким образом, ожидаемое годовое увеличение ФОТ в связи с введением премий составит 9 811 200 руб.

Зная точно о способах начисления заработной платы и имея твердую уверенность в ее получении, сотрудники будут весьма заинтересованы работать более эффективно. Также такое дополнительное стимулирование сможет удержать часть персонала и снизит текучесть кадров.

Для внесения изменений в систему оплаты труда необходимо сформировать локальный нормативно-правовой акт (Положение), совместно с бухгалтерией и утвердить его директором предприятия. Важно учесть, что все изменения должны быть сформированы именно в этом документе.

Рекомендациями, направленными на совершенствование управлением персоналом в ООО «Авенир» будут следующие:

- прозрачность начисления заработной платы сотрудникам предприятия (как экономическая мера),
- создание локальных нормативно-правовых актов, формирующих объективные критерии начисления премий (как организационно-распорядительный метод),
- создание разветвленной программы мотивации (как мотивационный метод).

3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Мероприятия по совершенствованию управлением персоналом в ООО «Авенир» могут быть направлены на самые разные области кадровой политики предприятия.

Оптимизация кадров – процесс, при котором выполняют оценку эффективности работы и принимают решение по дальнейшим мерам в отношении кадрового состава предприятия. Для оптимизации кадрового состава необходимо определить общую потребность в персонале и его трудовой потенциал. На основе сопоставления этих показателей следует разработать план изменений, который будет включать количественные и качественные изменения в составе персонала. Для реализации плана можно использовать различные способы.

Совершенствование процедуры отбора и найма персонала. На наш взгляд, в ООО «Авенир» налицо необходимость проведения отбора новых кадров в несколько этапов на конкурсной основе, что позволит избежать приема на работу случайных людей, а выбрать именно тех, кто более всего мотивирован на получение конкретной должности и работы на данном предприятии.

Для уменьшения текучести кадров предполагается создание плана действий, включающего в себя внедрение системы премирования за отработанный стаж на данном предприятии. Для сокращения расходов, которые связаны с необходимостью обучения и переобучения персонала (364,32 тыс. руб.), а также с уменьшением производительности труда работников перед увольнением (111293,56 тыс. руб.) и низким уровнем производительности труда только что принятых работников (133552,27 тыс. руб.), предлагается усовершенствовать систему мотивации через премирование сотрудников. В результате этого планируется сократить расходы на набор персонала в связи с текучестью (3,21 тыс. руб.) на 15% в среднем.

Итого потери в связи с текучестью кадров:
 $364,32 + 111293,56 + 133552,27 + 3,21 = 245213,36$ тыс. руб.

План: $245213,36 * 15\% = 36782,00$ тыс. руб.

Таблица 19 – Экономическая эффективность от проведенных мероприятий

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Сокращение затрат, вызванных текучестью кадров	36782,00
Расходы на систему премирования	9811,20
Экономическая эффективность, итого	26970,80

Экономическая эффективность от проведенных мероприятий в целом составит:

$\mathcal{E} = 36782,00 - 9811,20 = 26970,80$ тыс. руб.

Таким образом, экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 26970,80 тыс. руб. Повысится мотивация работников за счет внедрения новой системы премирования, за счет этого снизится текучесть кадров.

Заключение

По итогам проведенного в первом разделе исследования теоретических основ кадрового обеспечения организации трудовыми ресурсами, можно сделать следующие выводы.

Кадровое обеспечение - комплекс мер, направленных на поиск и оценку кадров для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице как внутри организации так за ее пределами. Количество сотрудников, порядок привлечения новых работников и увольнения определяются правильной политикой кадрового обеспечения на предприятии.

В основе управления движением кадров лежит качественная кадровая диагностика, которая позволяет оценить существующий человеческий капитал и перспективные направления его использования и развития, и которая состоит из различного рода методик.

Экономические методы управления персоналом включают элементы экономического механизма, при помощи которого функционирует и развивается хозяйствующий субъект. Такие методы применяются для мобилизации трудовых ресурсов с целью достижения определенного результата.

Методика анализа кадрового обеспечения предприятия должна осуществляться пошагово и состоять из следующих этапов.

Этап 1. Сбор информации для проведения анализа.

Этап 2. Диагностика кадрового состава предприятия, направленная на выявление проблемных мест, связанных с движением кадров, и соответственно, управление такого движения.

Этап 3. Обобщение полученных результатов: интегральный показатель стабильности кадрового состава, подсчет баллов. Применение данной методики среди множества методов диагностики кадрового обеспечения обеспечит необходимый системный подход, поскольку данный подход позволяет получить комплексный анализ кадрового обеспечения.

Этап 4. Выявление проблем, связанных с управлением движением

персонала, анализ и составление рекомендаций, направленных на их улучшение.

По итогам первого раздела исследования, было отмечено, что работу с персоналом необходимо рассматривать как совокупность или систему, которая включает кадровую политику, процесс подбора персонала, его оценку, расстановку, адаптацию и обучение. Выбранные элементы системы управления персоналом должны отражаться в локальных нормативных актах хозяйствующего субъекта. Кадровое обеспечение определяется как сложная система форм, методов и принципов формирования человеческих ресурсов, необходимых для повышения эффективности использования организации.

Рассмотрев качественные и количественные показатели состава персонала ООО «Авенир» по категориям, а также показатели, характеризующие движение персонала ООО «Авенир» за 2020-2022 гг., можно констатировать, что кадровый состав предприятия не является стабильным. Непостоянство состава работающих говорит о том, что кадровая работа на предприятии не ведется должным образом либо не ведется совсем. Однако при этом хочется отметить, что большой процент как принятых, так и уволенных работников связан с сезонностью работы, поскольку в отопительный сезон не входят три летних месяца.

Анализ показателей оплаты и производительности труда ООО «Авенир» за 2020-2022 гг. позволяет констатировать, что экономия ФОТ на данном предприятии отсутствует; производительность труда в ООО «Авенир» понизилась в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Интегральный показатель стабильности кадрового состава ООО «Авенир» за 2020-2022 гг. указывает на среднюю степень стабильности в 2021 году и на низкую степень стабильности в 2022 году.

Таким образом, проведенная диагностика кадрового состава позволяет констатировать следующее: низкая степень стабильности коллектива и высокий уровень текучести кадров говорит о том, что управление движением персонала на данном предприятии ведется на очень низком уровне либо не ведется совсем.

Рекомендациями, направленными на повышение эффективности использования персонала в ООО «Авенир», будут следующие:

- прозрачность начисления заработной платы сотрудникам предприятия (как экономическая мера);
- создание нормативно-правовых актов, формирующих объективные критерии начисления премий (как организационно-распорядительный метод);
- создание разветвленной программы мотивации (как мотивационный метод).

В целом, экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 26970,80 тыс. руб. Повысится мотивация работников за счет внедрения новой системы премирования, за счет этого снизится текучесть кадров.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аверин, А.Н. Профессиональная подготовка кадров [Текст] : учеб. / А.Н. Аверин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Кнорус, 2020. – 350 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] : учеб. / А.Р. Алавердов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Кнорус, 2021. – 271 с.
3. Арутюнов, В.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. / В.В. Арутюнов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Кнорус, 2019. – 310 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персонала [Текст] : учеб./ Т.Ю. Базаров. – Изд. 2 –е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2018. – 270 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст] : учеб./В.И. Башмаков. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Академия, 2020. – 251 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала [Текст] : учеб. / М.И. Бухалков. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2019. – 272 с.
7. Видякина, О.В. Система подготовки кадров для инновационной экономики России [Текст] : учеб./ О.В. Видякина. – Изд. 2 – е, перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2019. – 290 с.
8. Воронина, А.В. Управление развитием персонала [Текст] : учеб. / А.В. Воронина. – Изд. 2 –е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2018. – 114 с.
9. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ [Электронный ресурс]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
10. Гражданский кодекс РФ (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ [Электронный ресурс]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
11. Дремова, Ю.Н. Развитие персонала организаций [Текст] : учеб. / Ю.Н. Дремова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2019. – 275 с.

12. Зайцев, Т.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. / Т.В. Зайцева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2018. – 374 с.
13. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст] : учеб. / Г.Г. Зайцев. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Академия, 2020. – 305 с.
14. Иванова, З.И. Кадровое обеспечение строительной отрасли [Текст] : учеб. / З.И. Иванова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2019. – 253 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст] : учеб. / А.Я. Кибанова. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2018. – 311 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] : учеб. / А.Я. Кибанова. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Кнорус, 2019. – 342 с.
17. Ключева, Н.В. Технологии управления развитием персонала [Текст] : учеб. / Н.В. Ключева. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2020. – 282 с.
18. Колпаков, В.М. Управление развитием персонала [Текст] : учеб. / В.М. Колпаков. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Академия, 2021. – 262 с.
19. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Электронный ресурс]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
20. Кязимов, К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала [Текст] : учеб. / К.Г. Кязимов. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 325 с.
21. Кудашов, А.Р. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. / А.Р. Кудашов. – Изд. 3 – е, перераб. и доп.– Москва: Кнорус, 2018.– 255 с.
22. Мальцев, К.Н. Ценный кадр. Как построить эффективную систему обучения [Текст] : учеб. / К.Н. Мальцев. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 235 с.

23. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала [Текст] : учеб. / И.К.Макарова. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 262 с.
24. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. / В.М.Маслова. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 270 с.
25. Максимцев, И.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. / И.А. Максимцев. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2021. – 265 с.
26. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом [Текст] : учеб. / Е.Б. Моргунов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2019. – 260 с.
27. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] : учеб. / Ю.Е. Мелихов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 322с.
28. Музыченко, В.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. / В.А. Музыченко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2021. – 262 с.
29. Нифонов, С.М. Трудовой коллектив и профессиональное развитие молодых рабочих [Текст] : учеб. / С.М. Нифонов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 253 с.
30. Огнева, А.Ю. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / А.Ю. Огнева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2019. – 275 с.
31. Потемкин, В.К. Управление развитием персонала [Текст] : учеб. / В.К. Потемкин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 344 с.
32. Рогожин, М.Ю. Новый справочник кадровика [Текст] : учеб. / М.Ю. Рогожин. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 321 с.
33. Семенихин, В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала [Текст] : учеб. / В.В. Семенихин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 250 с.
34. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров [Текст] : учеб. / В.А. Спивак. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2018. – 298 с.

35. Сухова, Е.В. Современные работники [Текст] : учеб. / Е.В. Сухова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2018. – 262 с.
36. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. / А.В. Тебекин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Кнорус, 2020. – 322 с.
37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
38. Официальный сайт ООО «Авенир». – Режим доступа: <http://oooavenir.ru>
39. Фадеева, Ю.Л. Подготовка, переподготовка и обучение кадров [Текст] : учеб. / Ю.Л. Фадеева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Кнорус, 2019. – 290 с.
40. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. / Н.В.Федорова. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Кнорус, 2019. – 272 с.
41. Хазанович, З.С. Анализ финансово – хозяйственной деятельности [Текст] / З.С.Хазанович. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 422 с.
42. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / И.Н. Чуев. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
43. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст] : учеб. / П. Шейл. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Академия, 2019. – 235 с.
44. Экономика и социология труда в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. В. Кучмаевой. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 211 с.
45. Экономика и управление на предприятии: учебник для бакалавров / под ред. д.э.н., проф. А. П. Агаркова, д.э.н., проф. Р. С. Голова. 2-е изд., стер. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. 398 с.
46. Экономика труда: учебник для вузов / под общей редакцией М. В. Симоновой. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 259 с.

47. Яркина Н. Н. Экономика предприятия (организации). Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2020. 445 с.

48. Fedorova, A. Toxic elements of labour relations under conditions of growing precarization of the employment / A. Fedorova, V. Katashinskikh. – Text : direct // The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, 10-12 September, 2015. – Prague : Melandrium, Czech Republic, 2019. – P. 751-760.

49. Toxic human factor of crisis situations within the Russian organizations / A. Fedorova, M. Menshikova, Z. Dvorakova, A. Parsiukevich. – Text : direct // The 7th International Days of Statistics and Economics. – Prague : Melandrium, Czech Republic, 2019. – P. 388-397.

50. International Integrated Reporting Framework [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.theiirc.org/international-ir-framework>.

51. Kevin C. Kaufhold, JD, MS Financial Statement Analysis, latest revision, March, 2020. – 210 p.

52. Methodology for Assessing Procurement Systems [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/45181522.pdf>

Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Авенир»

Бухгалтерский баланс			
на <u>31 декабря</u> 20 <u>22</u> г.			
		Форма по ОКУД	Коды
		Дата (число, месяц, год)	0710001
			31 12 2022
Организация	ООО «Авенир»	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности	ООО		
		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384
Местонахождение (адрес)			
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту		ДА	НЕТ
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора			
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		ИНН	
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		ОГРН/ ОГРНИП	

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u> 20 <u>22</u> г.	На 31 декабря 20 <u>21</u> г.	На 31 декабря 20 <u>20</u> г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	32	57	107
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	2414	3128	3923
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	3540	0	5367
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы	48723	-	48723
	Итого по разделу I	54709	3185	58120
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1036	1126	959
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	12653	63045	18720
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	80634	98346	100650
	Денежные средства и денежные эквиваленты	391	294	570
	Прочие оборотные активы	197	287	3649
	Итого по разделу II	94911	163098	124548
	БАЛАНС	149620	166283	182668

Рисунок А.1– Бухгалтерский баланс ООО «Авенир»

Продолжение Приложения А

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u> 20 <u>22</u> г.	На 31 декабря 20 <u>21</u> г.	На 31 декабря 20 <u>20</u> г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	15	15	15
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	136933	134720	135735
	Итого по разделу III	136948	134735	135750
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	631	944	1017
	Кредиторская задолженность	12019	30580	23294
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	22,0	24,0	22607
	Итого по разделу V	12672	31548	46918
	БАЛАНС	149620	166283	182668

Руководитель


(подпись)

В.В. Квачев

(расшифровка подписи)

МП

“ 24 ” февраля 20 23 г.



Рисунок А.2– Бухгалтерский баланс ООО «Авенир»

