

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)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

Обучающийся

А.А. Барабаш

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор М.О. Искосков

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

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Барабаш Анастасия Александровна

Тема работы: Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Научный руководитель: доктор экон. наук, профессор М.О. Искосков.

Цель исследования определяется обобщением теоретических и практических подходов к анализу эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Объект исследования - ООО «Ветеран».

Предмет исследования – рассмотрение теоретических и практических подходов к анализу эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

При проведении исследования в бакалаврской работе применен методический инструментарий: горизонтальный и вертикальный методы экономического анализа, метод сравнения, графический, коэффициентный и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе – обобщены научные взгляды анализу эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Практическая значимость исследования определяется применением в практической деятельности ООО «Ветеран» разработанного комплекса мероприятий по оптимизации человеческих ресурсов.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 22.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические подходы к эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами	7
1.1 Человеческие ресурсы: понятие, особенности, классификационные признаки	7
1.2 Методика анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами	15
2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами в ООО «Ветеран».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ветеран».....	26
2.2 Анализ обеспеченности и показателей эффективности человеческих ресурсов ООО «Ветеран».....	33
3 Направления повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами в ООО «Ветеран».....	48
3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами	48
3.2 Расчет эффективности от проведенных мероприятий	55
Заключение	62
Список используемой литературы и используемых источников.....	65
Приложение А Бухгалтерская отчетность.....	69

Введение

В настоящее время в современной экономической реальности, отягощенной политическим и экономическим кризисом, введением современных форм и методов управления в организации существенное внимание уделяется человеческим ресурсам организации.

Человеческие ресурсы, как один из элементов ресурсного потенциала организации, их профессиональные качества и имеющиеся компетенции позволяют организации не только добиваться решения поставленных задач, в том числе по обеспечению положительных финансовых результатов, но и формировать стратегию развития.

Поэтому каждая организация в зависимости от цикличности своего развития, наличия конкуренции, макроэкономической составляющей периодически сталкивается с проблемой повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами.

Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами является ключевым элементом управления организацией, поскольку он позволяет определить, насколько успешно организация их использует для достижения поставленных целей и задач.

Результаты такого анализа могут помочь руководству оценить текущую ситуацию в организации по обеспечению человеческими ресурсами и выявить потенциальные проблемы или области для улучшения. Полученные результаты анализа также позволят принять обоснованные решения о найме, обучении, развитии и удержании работников, определить потребности в дополнительных человеческих ресурсах или возможности для оптимизации рабочего процесса и др.

Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами может помочь выявить возможные риски, такие как низкая мотивация, неудовлетворенность условиями работы, конфликты в коллективе и т.д. Это позволяет своевременно принять меры для устранения проблем и повышения

уровня удовлетворенности сотрудников, что, в свою очередь, может привести к повышению производительности и снижению затрат на управление человеческими ресурсами, что подтверждает актуальность темы исследования.

Объект исследования - ООО «Ветеран».

Предмет исследования – рассмотрение теоретических и практических подходов к анализу эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Цель исследования определяется обобщением теоретических и практических подходов к анализу эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Указанная цель позволила определить спектр задач для ее достижения:

- представить теоретические основы анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами: назначение, цель, задачи и алгоритм проведения анализа;
- провести анализ эффективности обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами: по составу, структуре, рассчитать показатели эффективности;
- сформировать комплекс мероприятий по улучшению эффективности потребления человеческих ресурсов в ООО «Ветеран», оценить эффективность представленных мероприятий.

При проведении исследования в бакалаврской работе применен методический инструментарий: горизонтальный и вертикальный методы экономического анализа, метод сравнения, графический, коэффициентный и др.

В качестве информационной базы при написании бакалаврской работы выступили законодательные акты, научные труды в области управления персоналом таких авторов как: Ю. Г. Одегова, М.В. Полевой, В. С. Половинко и др., финансовая отчетность ООО «Ветеран».

Для решения поставленных задач в процессе исследования

использовались методы экономического анализа: горизонтальный, структурный, коэффициентный, а также, графический, факторный и др.

Практическая значимость исследования определяется применением в практической деятельности ООО «Ветеран» разработанного комплекса мероприятий по оптимизации человеческих ресурсов.

Бакалаврская работа представлена введением, тремя разделами, заключением, списком используемой литературы, приложениями.

Во введении представлена доказательная база актуальности темы, устанавливается цель, практическая значимость исследования.

В первом разделе рассматривается теоретический материал, позволяющий раскрыть основы обеспечения организации человеческими ресурсами.

Во втором разделе проведен анализ эффективности обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами: дана организационно-экономическая характеристика организации, проведён анализ основных показателей её деятельности, анализируется обеспечение человеческими ресурсами на основе методов анализа с указанием основных проблем при его проведении.

В третьем разделе представлены направления повышения эффективности обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами, рассчитывается эффективность представленных мероприятий.

В заключении обобщены результаты исследования.

1 Теоретические подходы к эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

1.1 Человеческие ресурсы: понятие, особенности, классификационные признаки

Человеческие ресурсы являются одним из ключевых элементов ресурсного потенциала организации, так как они играют важную роль в достижении организационных целей и повышении эффективности работы.

Человеческие ресурсы включают в себя знания, навыки, опыт, мотивацию и другие характеристики работников, которые могут быть использованы для создания ценности и достижения конкурентных преимуществ. Они также могут включать в себя потенциал для обучения и развития, который может быть использован для повышения квалификации работников и улучшения их производительности [4, с. 10].

Важность человеческих ресурсов заключается в том, что они являются ключевым фактором успеха организации, так как именно они создают продукты и услуги, которые формируют финансовые результаты деятельности организации. Кроме того, человеческие ресурсы могут быть источником инноваций и креативных решений, которые могут помочь организации стать более конкурентоспособной на рынке [1, с. 21].

Следовательно, человеческие ресурсы являются важным компонентом ресурсного потенциала организации и играют ключевую роль в ее успешном функционировании и развитии [2, с. 21].

Поэтому следует подробно остановиться на рассмотрение понятия человеческие ресурсы (рисунок 1):

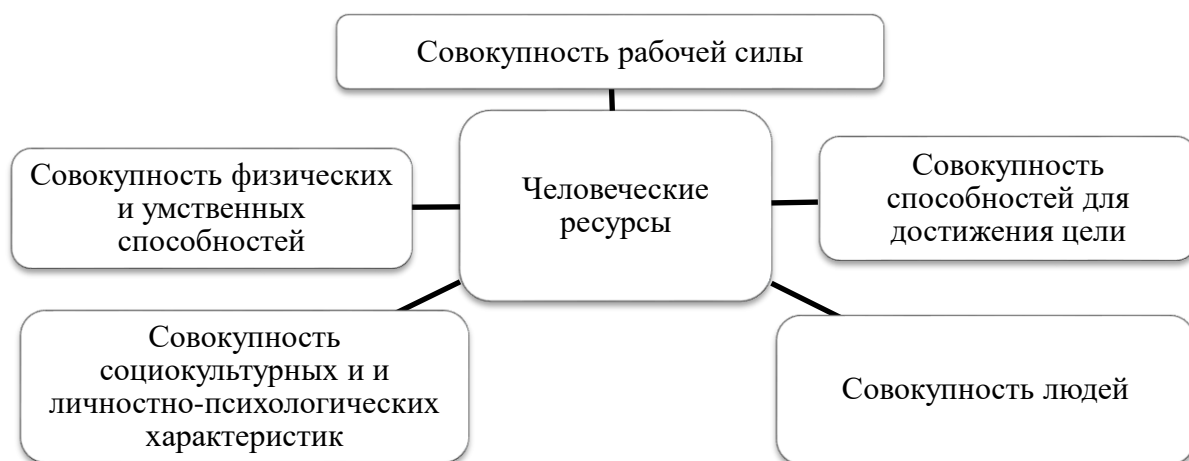


Рисунок 1 – Подходы к определению человеческие ресурсы [34]

И. А. Максимцева и Н. А. Горелова представляют следующее определение человеческих ресурсов. «Человеческие ресурсы, как структурированная совокупность рабочей силы человеческого и информационного капиталов и человеческого потенциала, обладают еще и личностными качествами, приводящими к взаимодействию людей в процессе непосредственного производства, создавая сплоченный коллектив, имеющий перед собой общую цель, основанный не только на распределении ролей и мест в процессе производства, но и взаимной поддержке и помощи в реализации цели производства» [18, с. 11].

Авторы данного определения делают акцент на том, что не вся рабочая сила является человеческими ресурсами, а именно структурированная, так как в процессе жизнедеятельности у человека формируются множество способностей и навыков, являющейся трудовым потенциалом. Только та часть рабочей силы, которая задействована в трудовой деятельности, считается человеческими ресурсами [35].

А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева считают, что «человеческие ресурсы - это собственно люди с определенными физическими и умственными способностями. Последние используются в профессиональной деятельности для повышения производительности и эффективности труда. Иначе говоря,

данные ресурсы представляют собой трудоспособное население с конкретным уровнем физических и духовных характеристик» [20, с. 8].

Рассматривая данное определение, возможно, сделать вывод, что оно довольно таки полно отражает сущность понятия человеческие ресурсы. Действительно они представляют совокупность физических и интеллектуальных способностей, которые реализуются в производственной деятельности. Данное уточнение отличает человеческие ресурсы от рабочей силы, потому что далеко не все способности человека реализуются в производственной или трудовой деятельности человека [36].

По мнению А. Я. Кибанова, И. А. Баткаевой, Л. В. Ивановской «человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любой организации, процветание которой возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей» [11, с. 74].

Действительно, человеческие ресурсы являются ключевым фактором успеха организации. Они обеспечивают её знаниями, навыками и опытом, которые необходимы для достижения поставленных целей. Кроме того, человеческие ресурсы быть более гибкими и адаптируемыми относительно других ресурсов организации, что позволяет им быстро реагировать на изменения и адаптироваться к новым хозяйственным условиям организации, что подтверждается мнением С. А. Барковой, В. И. Зубковой. Они указывают, что «человеческие ресурсы представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации» [27, с. 7].

Другая группа авторов представляет человеческие ресурсы организации с позиции совокупностей разнообразных способностей для достижения цели.

Так, например, О. А. Лапшова считает, что «человеческие ресурсы – совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде» [28, с. 6].

Аналогичное определение даётся К. Г. Кязимовым, который описывает термин человеческих ресурсов как «термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества. Ориентация на экономическую полезность человеческих ресурсов требует целевых капиталовложений, связанных с формированием, рациональным использованием и развития трудовых и творческих способностей работников для достижения эффективности организаций» [16, с. 9].

Поэтому следует указать, что человеческие ресурсы как категория включает в себя набор различных способностей человека, проявляющиеся в трудовой деятельности и обеспечивающие достижение цели организации. Действительно, только целенаправленное использование ресурсов в деятельности организации позволит обеспечить эффективности её деятельности [37].

Поэтому в определение С. А. Шапиро заключены все особенности данной категории. Он считает, что «человеческие ресурсы – это совокупность людей, которые работают в организации и вносят свой вклад в ее развитие и достижение целей. Они являются одним из самых важных активов организации и играют ключевую роль в ее успехе. Человеческие ресурсы включают в себя всех сотрудников организации, независимо от их должности, уровня квалификации или опыта работы. Они представляют собой разнообразную группу людей с различными навыками, знаниями и способностями, которые могут быть использованы для достижения целей организации» [32, с.7].

Следовательно, человеческие ресурсы - это все люди, которые прямо или косвенно участвуют в процессе производства товаров или услуг, включают в себя как работников, так и руководство, а также всех других участников, таких как поставщики, клиенты и другие заинтересованные стороны. Человеческие ресурсы играют ключевую роль в успехе организации, поскольку они являются основным источником знаний, навыков и опыта, необходимых для достижения поставленных целей [38].

На основе анализа представленных определений следует сделать вывод, что специфика человеческих ресурсов заключается в том, что они обладают уникальными характеристиками, которые отличают их от других видов ресурсов [30, с. 17]:

- во-первых, человеческие ресурсы имеют способность к обучению и развитию, что позволяет им постоянно улучшать свои навыки и знания;
- во-вторых, человеческие ресурсы могут быть более гибкими и адаптивными, чем другие виды ресурсов, что делает их более ценными для организаций;
- в-третьих, человеческие ресурсы обладают высокой степенью мотивации и лояльности, что может способствовать повышению производительности и улучшению качества работы;
- в-четвёртых, человеческие ресурсы являются наиболее важным фактором успеха организации, так как они обеспечивают её знаниями, навыками и опытом, необходимыми для достижения поставленных целей [39].

Кроме специфических особенностей человеческих ресурсов, отличающих их от других производственных ресурсов, следует указать их основные характеристики (рисунок 2):

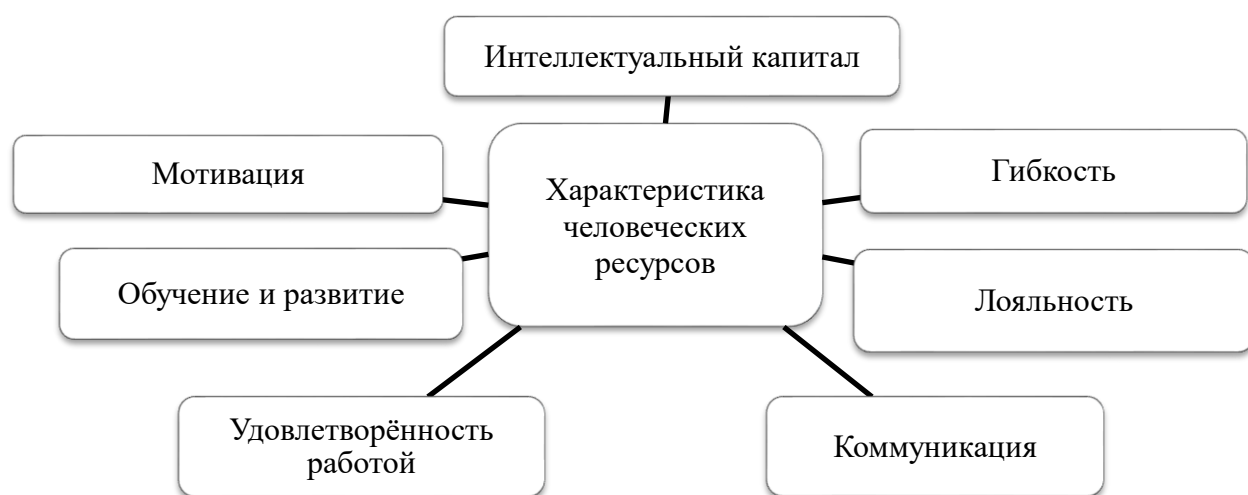


Рисунок 2 – Основные характеристики человеческих ресурсов

Основные характеристики человеческих ресурсов включают в себя [3, с. 31]:

- интеллектуальный капитал. Человеческие ресурсы обладают знаниями, навыками, опытом и интеллектом, которые могут быть использованы для создания ценности и достижения целей организации;
- мотивация. Человеческие ресурсы имеют мотивацию к достижению своих целей и выполнению своих задач, что может привести к повышению производительности и эффективности работы;
- гибкость. Человеческие ресурсы могут адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям, что делает их более гибкими по сравнению с другими видами ресурсов;
- обучение и развитие. Человеческие ресурсы могут обучаться и развиваться на протяжении всей своей карьеры, что помогает им оставаться актуальными и эффективными в своей работе;
- лояльность. Человеческие ресурсы обычно проявляют лояльность к своей организации и готовы работать на её благо, что может способствовать созданию положительного имиджа организации;

- удовлетворенность работой. Человеческие ресурсы, как правило, стремятся к удовлетворенности своей работой и желают работать в условиях, которые соответствуют их потребностям и интересам;
- коммуникация. Человеческие ресурсы способны эффективно общаться и взаимодействовать с другими людьми, что может помочь в решении проблем и достижении общих целей.

Для понимания эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами следует рассмотреть их классификационные признаки.

Первым основным классификационным признаком человеческих ресурсов организации с позиции их обеспеченности является рассмотрение участия их в процессе производства (рисунок 3) [8, с. 49]:

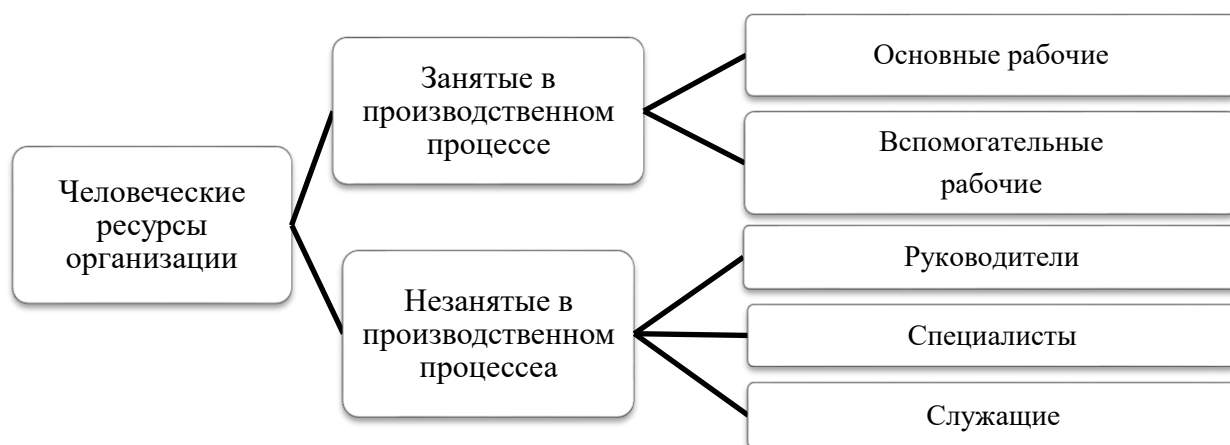


Рисунок 3 – Классификация обеспечения организации человеческими ресурсами с учётом участия в производственном процессе

Занятые в производственном процессе представлены группой рабочих, участвующих в основной и вспомогательной деятельности организации. Данная группа участвует в создании готового продукта / услуг с высокими трудозатратами физического труда [13, с. 31].

Незанятые в производственном процессе представлены группой работников интеллектуального труда, к числу которых относятся работодатель, руководители отделов, менеджеров и др.

К числу незанятых в процессе производства относятся, прежде всего, руководители организаций и структурных подразделений, то есть та группа персонала, основной компетенцией которых является система управления [13, с. 32].

Специалисты в организации - это работники, имеющие профессиональное образование и занимающиеся выполнением сложных задач, требующих специальных знаний и навыков.

Служащие - это работники, выполняющие административные, вспомогательные и обслуживающие функции в организации. Они могут включать менеджеров, работников бухгалтерии и других специалистов, занимающихся поддержкой основной деятельности организации.

Другой классификационный признак является основой для проведения структурного анализа на основе количественных и качественных показателей человеческих ресурсов (рисунок 4) [17, с. 883]:



Рисунок 4 – Показатели обеспечения организации человеческими ресурсами [14]

Данный подход к рассмотрению человеческих ресурсов, прежде всего, определяется отраслевой принадлежностью организации, а также спецификой её деятельности, эргономикой рабочего места и др. [21].

При проведении анализа особый акцент ставится на исследование динамики и структуры человеческих ресурсов относительно качественных характеристик – по гендерному и возрастному признаку, уровню образования, профессиональному уровню и др. [33, с. 101].

Следовательно, человеческие ресурсы относятся к одному из ключевых элементов ресурсного потенциала организации, эффективность обеспечения которыми определяется знаниями, навыками, опытом и другими характеристиками, позволяющие организации обеспечить достижения цели и конкурентных преимуществ [24].

1.2 Методика анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

Для проведения анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами необходимо представить алгоритм, позволяющий в полном объёме оценить данное направление анализа.

Для начала остановимся на разьяснение трактовки эффективности человеческих ресурсов [26].

Как отмечает В. С. Гродский под «эффективностью человеческих ресурсов организации следует понимать отражение суммарного эффекта, как производительности, так и качества труда, а кроме этого еще и уровень качества жизни всех вовлеченных в процесс труда и пользующихся его результатами заинтересованных сторон» [7, с. 96].

Майкл Армстронг, Стивен Тейлор отмечают, что «эффективность человеческих ресурсов рассматривается как показатель способности экономической системы достичь оптимального состояния при определенной

совокупности эффектов трудовой деятельности трудового потенциала организации» [2, с. 324].

О. М. Исаева, Е. А. Припорова эффективность человеческих ресурсов определяют «широким понятием, характеризующим производительность труда с учетом достигнутых экономических, организационных и социальных эффектов» [10, с. 34].

Следовательно, «эффективность человеческих ресурсов это интегральный показатель, позволяющий определить оптимальное соотношение достигнутых экономических результатов и использованными ресурсами (финансовыми затратами)» [25, с. 76].

«Для оценки эффективности человеческих ресурсов организации необходимо использовать алгоритм, позволяющий всесторонне оценить результат их использования» (рисунок 5) [31, с. 124]:

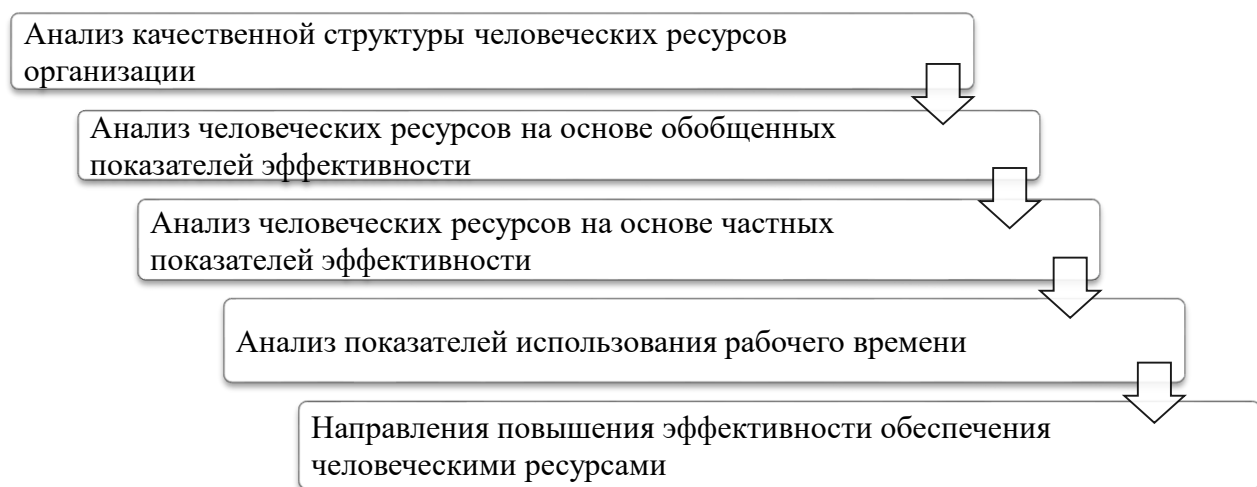


Рисунок 5 – Пятиступенчатая методика анализа эффективности обеспечения человеческими ресурсами

Следует более подробно остановиться на рассмотрении алгоритма анализа эффективности обеспечения человеческими ресурсами организации.

Первая ступень предполагает проведение анализа обеспечения организации человеческими ресурсами на основе использования показателей, характеризующих качественную структуру.

Для этого проводят горизонтальный анализ, позволяющий определить тенденцию показателей, на основе расчёта абсолютных и относительных изменений, определить действие факторов, повлиявших на изменение естественных (пол, возраст) и приобретенных (образование, стаж) признаков.

В дополнение к горизонтальному анализу проводят вертикальный анализ, позволяющего рассчитать изменения удельного веса каждой группы показателей относительно итогового значения.

На следующей ступени проводится расчёт обобщенных показателей эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

К числу основных показателей относится показатель производительности труда, который демонстрирует эффективность человеческих ресурсов и показывает, сколько продукции производится за единицу времени одним работником (формула 1) [15, с. 83]:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Выпуск продукции}}{\text{Затраты труда}} \quad (1)$$

На уровень производительности труда человеческих ресурсов существенное влияние оказывают факторы (рисунок 6) [19, с. 102]:

- физические условия труда, такие как температура, влажность, освещение, уровень шума и вибрации, могут существенно повлиять на производительность;
- эргономика рабочего места - удобное рабочее место, оснащенное необходимыми инструментами и оборудованием, позволяет работнику выполнять задачи с минимальными усилиями и затратами времени.

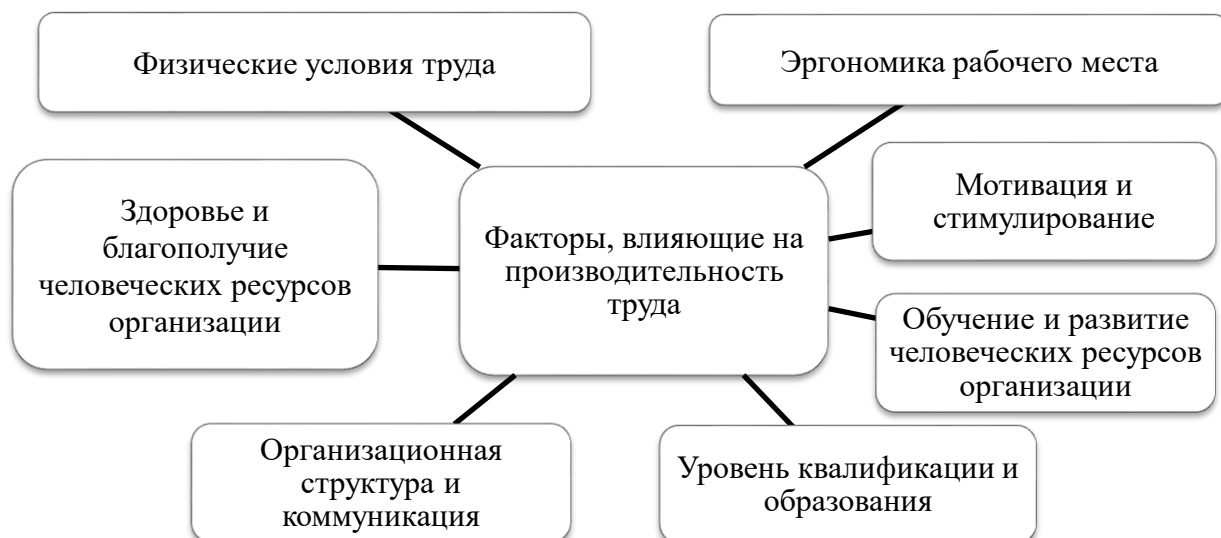


Рисунок 6 – Факторы, влияющие на уровень производительности труда человеческих ресурсов организации

- здоровье и благополучие человеческих ресурсов организации способствует повышению их производительности. Это включает в себя достаточное количество сна, правильное питание, регулярные перерывы и возможность отдыха;
- мотивация и стимулирование стимулы могут значительно повысить производительность труда. Работники, которые чувствуют, что их работа ценится и вознаграждается, как правило, работают более эффективно;
- организационная структура, а также эффективные коммуникации между работниками, способствуют повышению производительности труда;
- обучение и профессиональное развитие работников помогает им оставаться актуальными и повышает их производительность;
- уровень квалификации и образования работников - чем выше уровень квалификации и образования работника, тем выше его производительность.

«Главное требование, которое предъявляется к развитию данного

показателя, это более быстрый рост производительности труда в сравнении с ростом средней заработной платы» [9, с. 154].

В качестве обратного показателя производительности труда выступает показатель трудоёмкости, демонстрирующий объем затрат труда, приходящегося на рубль произведённой продукции (формула 2) [29, с. 311]:

$$\text{Трудоёмкость} = \frac{\text{Затраты труда}}{\text{Выпуск продукции}} \quad (2)$$

К обобщенным показателям эффективности человеческих ресурсов организации относят показатели рентабельности. К числу данной группы показателей относится рентабельность заработной платы (формула 3) [29, с. 311]:

$$\text{Рентабельность фот} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{ФОТ}} \quad (3)$$

Данный показатель, как правило, рассчитывают как коэффициент, который показывает размер чистой прибыли на рубль затрат по оплате труда работников.

В дополнении к данному показателю проводят расчёт рентабельности затрат на развитие персонала, который демонстрирует размер чистой прибыли на рубль затрат на развитие сотрудников (формула 4) [29, с. 311]:

$$\text{Рентабельность ЗРП} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Затраты на развитие работников}} \quad (4)$$

Эффективность человеческих ресурсов организации, возможно, определить на основе показателя рентабельности персонала, который демонстрирует размер чистой прибыли на единицу задействованных в производственном процессе организации сотрудников (формула 5) [22, с. 246]:

$$\text{Рентабельность } \Pi = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Численность персонала}} \quad (5)$$

Расчёт данного показателя позволяет оценить эффективность человеческих ресурсов с позиции, так как использованные организацией постоянства работников, определить направления способные сократить текучесть.

Для расчёта эффективности человеческих ресурсов используют показатели зарплатоотдачи и зарплатоёмкости, которые отражают рентабельность трудового процесса.

Данные показатели рекомендуют рассчитывать либо по выручке, либо по чистой прибыли (формула 6):

$$\text{Зарплатоотдача (ЗО)} = \frac{\text{Чистая прибыль/ Выручка}}{\text{ФОТ}} \quad (6)$$

Показатель демонстрирует «отдачу затрат на оплату труда. Чем выше значение расчетного показателя, тем эффективнее формируются расходы на оплату труда» [23, с. 69].

Далее проводят факторный анализ, позволяющий определить количественное и качественное влияние факторов.

Действие количественного фактора на показатель зарплатоотдачи рассчитывается (формула 7):

$$(\text{ФОТ отч.} - \text{ФОТ баз.}) \times \text{ЗО баз.} \quad (7)$$

Действие качественного фактора на показатель зарплатоотдачи рассчитывается (формула 8):

$$(\text{ЗО отч.} - \text{ЗО баз.}) \times \text{ФОТ отч.} \quad (8)$$

В качестве обратного показателя зарплатоотдачи выступает показатель зарплатоёмкости, демонстрирующий объем затрат на оплату труда, приходящегося на рубль произведённой продукции или чистой прибыли (формула 9) [6, с. 107]:

$$\text{Зарплатоёмкость (ЗЁ)} = \frac{\text{ФОТ}}{\text{Чистая прибыль/ Выручка}} \quad (9)$$

Кроме обобщенных показателей эффективности человеческих ресурсов в организации используются частные показатели.

К числу данной группы показателей относятся показатели движения человеческих ресурсов, демонстрирующие, прежде всего, «длительность работы в организации или желание трудиться в данной организации - коэффициент постоянства, коэффициент текучести и коэффициент приема на работу» [23, с. 69].

Экономическая сущность коэффициента сводится к демонстрации эффективности рекрутинговой деятельности организации, который показывает удельный вес принятых на работу к общей численности работника за исследуемый период (формула 10):

$$\text{Коэффициент по приёму} = \frac{\text{Количество принятых работников}}{\text{Средняя численность работников}} \quad (10)$$

«Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных работников к среднесписочной численности персонала за определенный период» (формула 11) [23, с. 69]:

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Число уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (11)$$

Коэффициент текучести показывает долю работников, покинувших организацию в течение определенного периода, и может использоваться для анализа выявления причин увольнения сотрудников и разработки мер по снижению текучести кадров.

«Коэффициент постоянства кадров - это отношение числа работников, проработавших в организации в течение всего отчетного периода, к среднесписочной численности персонала за этот период» (формула 12) [23, с. 69]:

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Число постоянных работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (12)$$

Коэффициент постоянства кадров показывает долю сотрудников, непрерывно проработавших в организации в течение отчетного периода, и может использоваться для оценки стабильности персонала и его приверженности организации.

На следующей ступени проводят расчёт показателей, демонстрирующих эффективное использование рабочего времени [12, с. 25]:

- коэффициент использования рабочего времени показывает, какую часть рабочего времени работники фактически работают. Рассчитывается как отношение времени, фактически отработанного сотрудниками, к общему фонду рабочего времени;
- коэффициент потерь рабочего времени отражает количество времени, потерянного работниками из-за простоев, прогулов, опозданий и других причин. Рассчитывается как отношение потерь рабочего времени к общему фонду рабочего времени;
- коэффициент продуктивности рабочего времени характеризует эффективность использования рабочего времени для выполнения задач и достижения целей. Рассчитывается как отношение объема выполненной работы к затраченному рабочему времени;

- коэффициент равномерности использования рабочего времени демонстрирует равномерность загрузки сотрудников в течение рабочего дня, недели, месяца или года. Рассчитывается как отношение среднеквадратического отклонения фактического времени работы к среднему значению рабочего времени.

Показатели использования рабочего времени человеческими ресурсами организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Обобщенные показатели использования человеческими ресурсами рабочего времени

Показатель	Значение	Расчёт
Календарный фонд рабочего времени	Общее количество рабочего времени, доступное сотрудникам в течение определенного периода. Он включает в себя все рабочие дни в данном периоде, а также выходные и праздничные дни.	$T_k = \text{Количество дней в году} \times \text{Численность работников}$
Табельный фонд рабочего времени	Количество рабочего времени, которое сотрудники должны отработать в соответствии с графиком работы. Он исключает выходные и праздничные дни, а также отпуска и больничные.	$T_t = T_k - T_p - T_v$
Максимально возможный фонд рабочего времени	Время, которое сотрудники могут отработать при полной загрузке и отсутствии простоев. Он включает все рабочее время, за исключением отпусков, больничных и других отсутствий по уважительным причинам.	$T_m = T_k - T_p - T_v - T_{отп}$

В завершении проведенного анализа разрабатываются мероприятия, позволяющие повысить эффективность обеспечения человеческими ресурсами организации, к числу которых, возможно, отнести [5, с. 169]:

- улучшение условий труда. Создание комфортных условий работы может значительно улучшить эффективность человеческих ресурсов. Это может включать в себя улучшение освещения, вентиляции, эргономики рабочего пространства и т.д.;

- обучение и развитие. Организация должна постоянно обучать человеческие ресурсы новым навыкам и знаниям, чтобы они могли быть более эффективными на своих рабочих местах;
- мотивация. Обеспечение того, чтобы работники чувствовали себя ценными и мотивированными на достижение общих целей, может значительно повысить их эффективность;
- коммуникация. Эффективная коммуникация является ключевым фактором в повышении эффективности человеческих ресурсов. Организация должна обеспечить, чтобы все сотрудники были в курсе текущих дел и имели доступ к необходимой информации;
- оценка и обратная связь. Регулярная оценка и предоставление обратной связи сотрудникам может помочь им улучшить свою работу и стать более эффективными;
- управление конфликтами. Эффективное управление конфликтами может помочь снизить стресс и улучшить эффективность работы сотрудников;
- гибкий график работы. Предоставление сотрудникам возможности работать по гибкому графику может помочь улучшить их эффективность и удовлетворенность работой;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений может улучшить их мотивацию и эффективность.

Следовательно, анализ эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами по пятиступенчатой методике позволяет определить состав, динамику, структуру и рассчитать показатели эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Резюмируя все выше изложенное, возможно, сделать вывод, что человеческие ресурсы относятся к одному из ключевых элементов ресурсного потенциала организации, эффективность обеспечения которыми определяется знаниями, навыками, опытом и другими характеристиками, позволяющие организации обеспечить достижения цели и конкурентных преимуществ.

Эффективность человеческих ресурсов - это интегральный показатель, позволяющий определить оптимальное соотношение достигнутых экономических результатов и использованными ресурсами (финансовыми затратами).

Анализ эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами по пятиступенчатой методике позволяет определить состав, динамику, структуру и рассчитать показатели эффективности использования человеческих ресурсов организации, а также мероприятия по повышению их эффективности.

2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами в ООО «Ветеран»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ветеран»

Общество с ограниченной ответственностью «Ветеран» зарегистрировано на территории г. Бузулука Оренбургской области 27 февраля 1997 г. Учредителями организации являются шесть физических лиц, которым в разных удельных весах принадлежит доля в капитале организации. Деятельность организации не противоречит законодательству РФ и осуществляется на основании Гражданского Кодекса РФ [6] и прочих законодательных актов РФ.

Деятельность организации не ограничивается территорией Оренбургского региона. Она успешно функционирует на территориях восьми регионов РФ, в том числе на территории Ханты-Мансийского АО, Ямало-Ненецкого АО, Самарской области, Республики Татарстан, Башкирии и др.

За многолетний опыт работы ООО «Ветеран» сформировала лидирующие позиции на отраслевом рынке и имеет конкурентные преимущества относительно предприятий отраслевой принадлежности. К числу конкурентных преимуществ следует отнести: высокую техническую оснащенность производственного процесса, широкий спектр оказываемых услуг при оптимальном подходе формирования ценовой политики и должном уровне качества.

Качество оказываемых услуг определяется, прежде всего, стремлением менеджеров высшего звена к поиску наиболее эффективных ресурсосберегающих технологий, отвечающих современным требованиям технической оснащенности производства, обучению и повышению квалификации работников, а также созданию благоприятного психологического климата в коллективе.

В связи с этим миссией организации на отраслевом и региональном рынке нефтесервисных услуг является эффективное и сбалансированное удовлетворение потребностей заказчиков.

Целью деятельности организации является получение прибыли и сохранение конкурентных позиций на нефтесервисном рынке региона.

Основной вид деятельности ООО «Ветеран» - предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа:

- работы с применением колтюбинга;
- глушение скважин;
- обработка призабойной зоны пласта скважин;
- гидравлический разрыв пласта.

Дополнительными видами деятельности компании являются:

- грузовые перевозки железнодорожным транспортом;
- грузовые перевозки сухопутным транспортом;
- аренда и лизинг транспортных средств и оборудования;
- услуги по бурению;
- прочие виды деятельности.

Общая численность работников, обслуживающих производственный процесс ООО «Ветеран» на 01 января 2024 составляет 1009 человек.

Система управления персоналом в ООО «Ветеран» - линейно-функциональная. Это один из базовых типов организационной структуры, который используется во многих компаниях. Она основана на разделении труда и распределении обязанностей между различными уровнями управления и функциональными отделами (рисунок 7).

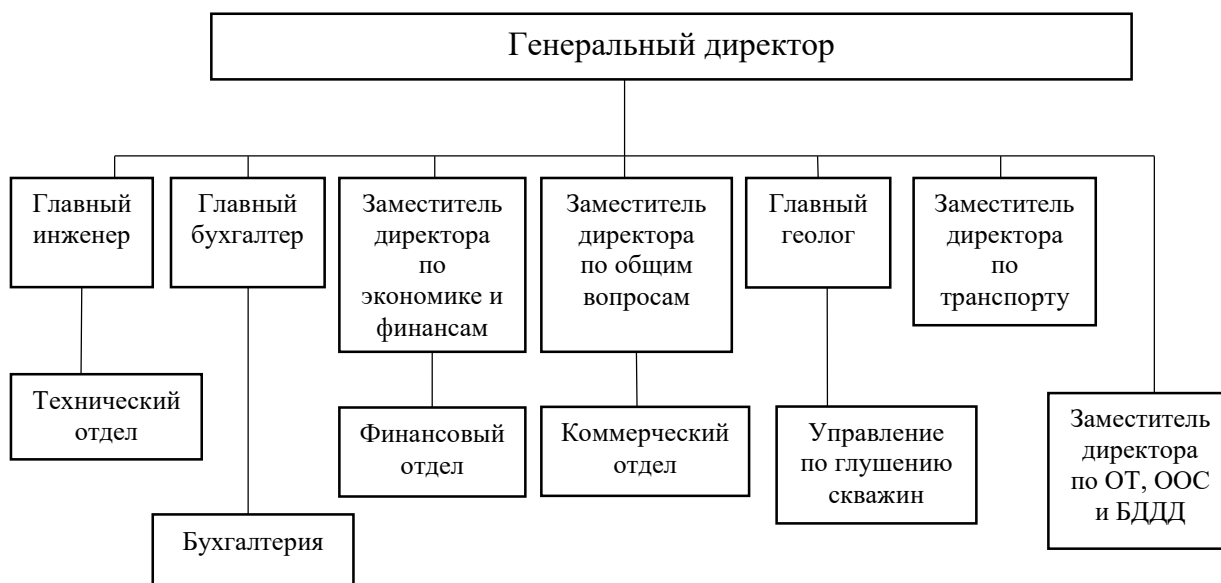


Рисунок 7 - Организационная структура управления ООО «Ветеран»

Руководит деятельностью ООО «Ветеран» генеральный директор, в подчинении у которого находятся руководители структурных подразделений организации, отвечающие за уровень качества работ:

- главный инженер отвечает за управление производственными процессами, обеспечение качества услуг, соблюдение стандартов и норм.
- главный бухгалтер осуществляет организацию и контроль бухгалтерского учета в организации, обеспечивает подготовку и сдачу отчетности;
- заместитель директора по экономике и финансам планирует и контролирует финансовые потоки, разрабатывает бюджет, анализирует рентабельность и эффективность деятельности;
- заместитель директора по общим вопросам отвечает за различные направления деятельности организации, включая административные вопросы, координацию работы структурных подразделений,

поддержание связи с клиентами и партнерами, а также решение возникающих проблем;

- главный геолог отвечает за геологическую разведку и добычу полезных ископаемых в организации. В его обязанности входит: разработка и реализация геологоразведочных работ, а также контроль за качеством их проведения, участие в проектировании новых объектов;
- заместитель директора по транспорту осуществляет руководство транспортной службой, обеспечивает бесперебойную его работу, организует проведение ремонтов и технического обслуживания, контролирует соблюдение правил эксплуатации транспортных средств, разрабатывает мероприятия по снижению простоев и увеличению межремонтных сроков;
- заместитель директора по охране труда и технике безопасности является ответственным за обеспечение безопасности на рабочем месте и соблюдение всех соответствующих законов и норм. Он также отвечает за разработку и внедрение программ по улучшению безопасности и здоровья на рабочем месте.

Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Ветеран» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Организационно-экономические показатели ООО «Ветеран» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022 гг.		2022-2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Выручка, т. р.	2724912	3063456	4023483	338544	12,42	960027	31,34
Себестоимость, т. р.	1911172	2205635	3173772	294463	15,41	968137	43,89
Валовая прибыль, т. р.	813740	857821	949711	44081	5,42	91890	10,71
Управленческие расходы, т. р.	202555	275821	325502	73266	36,17	49681	18,01

Продолжение таблицы 2

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022 гг.		2022-2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Прибыль от продаж, т. р.	611185	582012	624209	-29173	-4,77	42197	7,25
Прибыль до ННО, т. р.	596953	558542	584932	-38411	-6,43	26390	4,72
Чистая прибыль, т. р.	470021	445943	466576	-24078	-5,12	20633	4,63
Основной капитал, т. р.	603256	751964	865627	148708	24,65	113663	15,12
Оборотный капитал, т. р.	1089766	1285739	1525984	195973	17,98	240245	18,69
Численность работников, чел.	785	826	931	41	5,22	105	12,71
Фонд оплаты труда, т. р.	794420	953204	1156302	158784	19,99	203098	21,31
Производительность труда, т. р./чел	3471,23	3708,78	4321,68	237,56	6,84	612,89	16,53
Среднегодовая заработная плата, т. р.	1012	1154	1242	142	14,03	88	7,63
Фондоотдача	4,52	4,07	4,65	-0,44	-9,81	0,57	14,09
Оборачиваемость активов	2,50	2,38	2,64	-0,12	-4,71	0,25	10,66
Рентабельность продаж, %	22,43	19,00	15,51	-3,43	-	-3,48	-
Рентабельность производства, %	28,92	23,45	17,84	-5,46	-	-5,62	-
Затраты на рубль выручки т. р./т. р.	0,78	0,81	0,87	0,03	4,42	0,06	7,37

Проведенный расчет основных экономических показателей ООО «Ветеран» позволил сделать соответствующие выводы.

Так, за 2021-2022 гг. основной финансовый показатель деятельности организации – выручка, повысился на 338 544 т. р. (12,42 %). Себестоимость продаж за данный период выросла на 294 463 т. р. (15,41%). За 2022-2023 гг. показатель выручки увеличился на 960 027 т. р. (31,34 %), себестоимость продаж – на 968 137 т. р. (43,89 %). То есть отмечается превышение прироста себестоимости продаж по отношению к выручке о чем свидетельствует

значение показателя затрат на рубль выручки. Его значение за 2021-2022 гг. выросло на 0,03 (4,42 %), за отчетный год – на 0,06 (7,37 %).

В результате опережающего прироста себестоимости продаж относительно выручки показатель валовой прибыли за 2021-2022 гг. повысился на 44 081 т. р. (5,42 %), но в 2022-2023 гг. он вырос на 91 890 т. р. (10,71 %) (Приложение А, таблицы А.1-А3).

Значительный прирост управленческих расходов в 2021-2022 гг. способствовал сокращению прибыли от продаж на 29 173 т. р. (4,77 %), но в 2022-2023 гг. отмечается рост прибыли от продаж на 42 197 т. р. (7,25 %).

Отмечается разноплановая динамика прибыли до налогообложения. Так, за 2021-2022 гг. показатель снизился на 38 411 т. р. (6,43 %), за отчетный период он вырос на 26 390 т. р. (4,72 %). Аналогичная динамика свойственна чистой прибыли, которая за 2021-2022 гг. снизилась на 24 078 т. р. (5,12 %), за 2022-2023 гг. она повысилась на 20 633 т. р. (4,63 %) (рисунок 8).

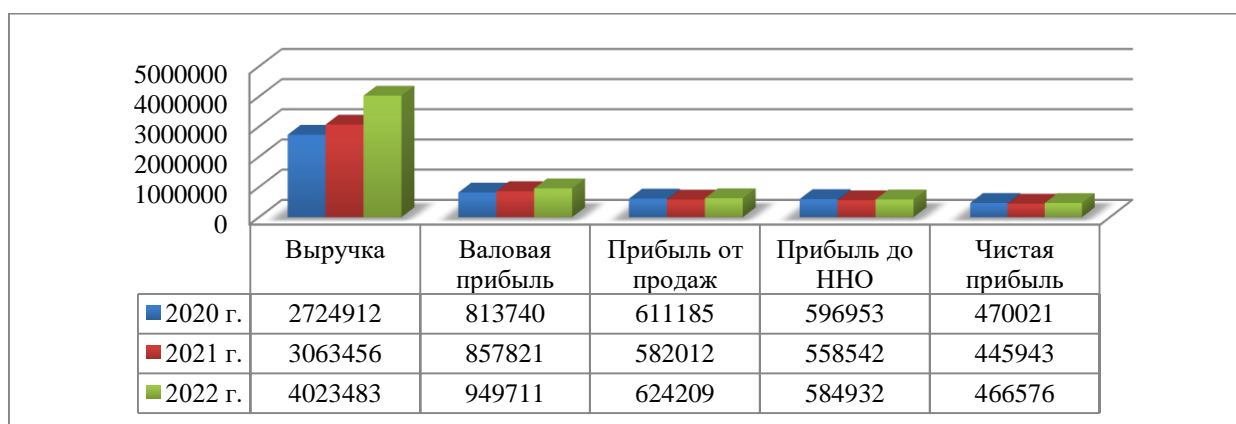


Рисунок 8 – Абсолютные финансовые результаты ООО «Ветеран», тыс. руб.

Финансовая деятельность ООО «Ветеран» характеризуется положительными результатами, является прибыльной.

Для организации производственной деятельности ООО «Ветеран» использует производственные ресурсы, по которым в анализируемом периоде сохраняются положительная динамика.

Величина основных средств за 2021-2022 гг. выросла на 148 708 т. р. (24,65 %), за 2022-2023 гг. – на 113 663 т. р. (15,12 %). Оборотные активы за 2021-2022 гг. увеличились на 195 973 т. р. (17,98 %), за 2022-2023 гг. – на 240 245 т. р. (18,69 %). Наблюдается превышение оборотных средств над основным капиталом, что позволяет сделать вывод о легкой структур активов организации.

Однако опережающий рост основных средств относительно выручки способствовал сокращению показателей эффективности. Так, например, фондоотдача за 2021-2022 гг. понизилась на 0,44 (9,81 %), но за 2022-2023 гг. фондоотдача выросла на 0,57 (14,09 %)

Оборачиваемость оборотных активов за 2021-2022 гг. сократилась на 0,12 (4,71 %), за отчетный год – на 0,25 (10,66 %) (рисунок 9).

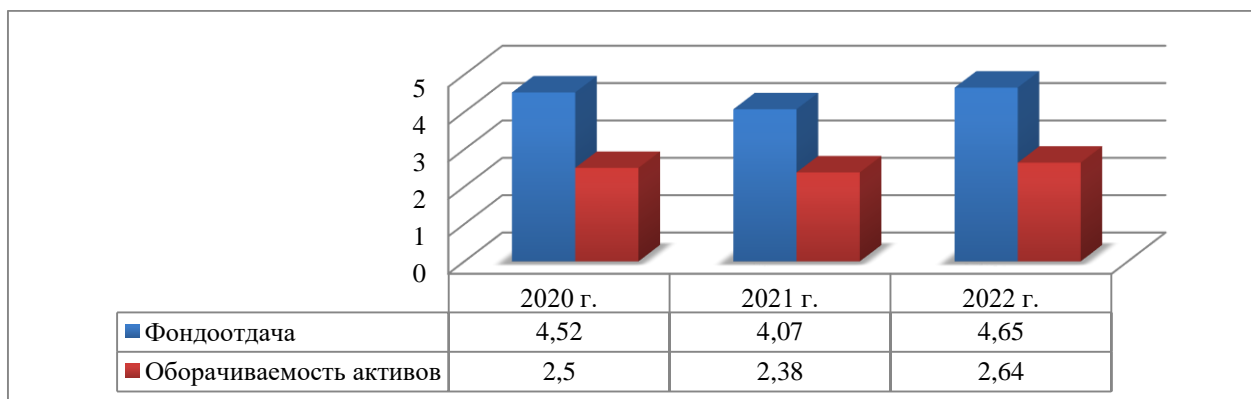


Рисунок 9 – Показатели эффективности использования средств производства ООО «Ветеран»

Однако незначительный рост численности работников организации относительно выручки способствовал росту эффективности использования персонала. Так, производительность труда персонала за 2021-2022 гг. повысилась на 5,22 %, за 2022-2023 гг. – на 12,71 %.

Деятельность организации является эффективной, что подтверждается расчетом показателей рентабельности. Однако в 2021-2022 гг. динамика показателей отрицательная. Рентабельность продаж уменьшилась на 3,43 %,

рентабельности производства – на 5,46 %. В отчетном периоде по данным показателям отмечается также снижение. Рентабельность продаж сократилась на 3,48 %, рентабельность производства – на 5,62 % (рисунок 10).

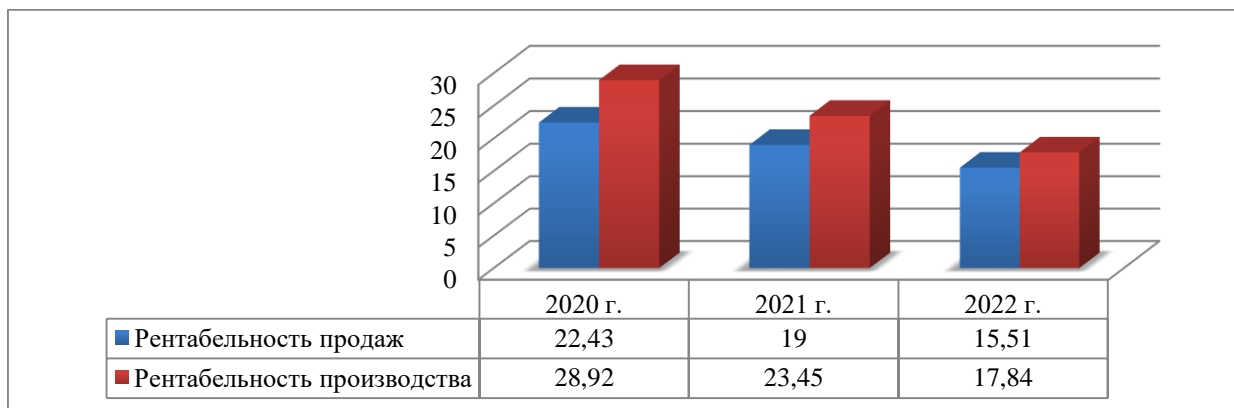


Рисунок 10 – Показатели рентабельности ООО «Ветеран», %

Следовательно, деятельность организации является эффективной, однако в 2022-2023 гг. отмечается отрицательная динамика по многим показателям эффективности.

2.2 Анализ обеспеченности и показателей эффективности человеческих ресурсов ООО «Ветеран»

Необходимо изначально остановиться на анализе обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами (таблица 3).

Таблица 3 – Численный состав работников ООО «Ветеран» за 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Общая численность	785	826	931	41	5,22	105	12,71
Руководители	47	47	47	0	0,00	0	0,00
Специалисты	180	184	192	4	2,22	8	4,35
Служащие	32	34	34	2	6,25	0	0,00

Рабочие	526	561	658	35	6,65	97	17,29
---------	-----	-----	-----	----	------	----	-------

Численный состав работников организации в исследуемом периоде изменился. За 2021-2022 гг. он увеличился на 41 чел. (5,22 %), за 2022-2023 гг. – на 105 чел. (12,71 %). Значительное увеличение работников организации в 2022-2023 гг. связано с освоением дополнительных производственных мощностей.

Численность руководящего состава осталась неизменной. Наименьший прирост в численном составе отмечается по категории – специалисты. За 2021-2022 г. на 4 чел, (2,22 %), за 2022-2023 гг. – на 8 чел. (4,35 %). Численность служащих за 2021-2022 гг. повысилась на 2 чел. (2,22 %), за отчетный период она не изменилась и составила 34 чел. Наибольший прирост наблюдается по категории – рабочие. За 2021-2022 гг. на 35 чел. (6,65 %), за 2022-2023 гг. – на 97 чел. (17,29 %) (рисунок 11).

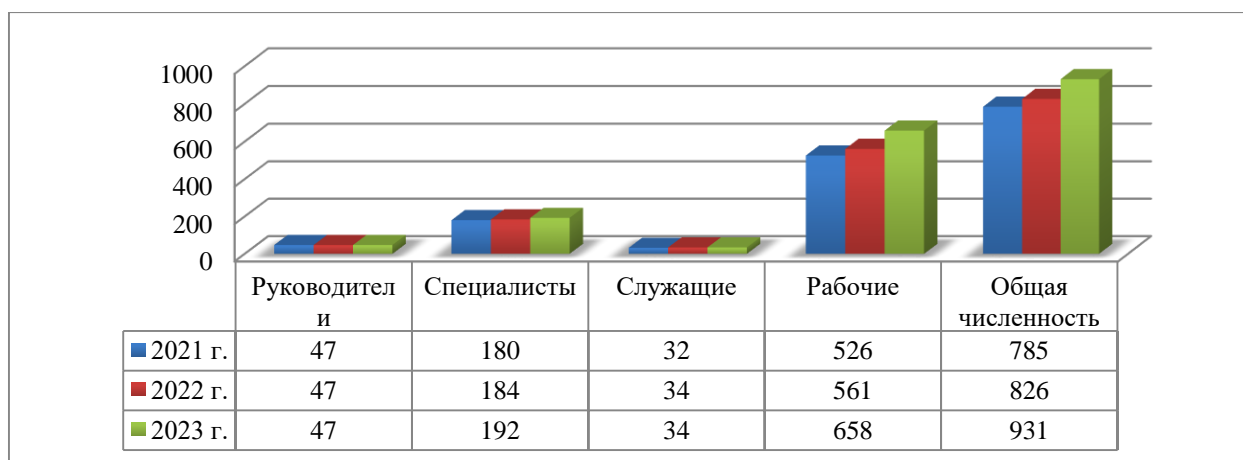


Рисунок 11 – Численный состав работников ООО «Ветеран» за 2021-2023 гг., чел.

Следовательно, численность персонала за 2021-2023 гг. повысилась, в основном, за счет увеличения числа рабочих, поэтому следует остановиться на вертикальном анализе структуры человеческих ресурсов относительно его численного состава (таблица 4).

Таблица 4 – Вертикальный анализ численности человеческих ресурсов ООО «Ветеран» за 2021-2023 гг., %

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, + / -	
				2021-2022 гг.	2022-2023 гг.
Общая численность	100,00	100,00	100,00	-	-
Руководители	5,99	5,69	5,05	-0,30	-0,64
Специалисты	22,93	22,28	20,62	-0,65	-1,65
Служащие	4,08	4,12	3,65	0,04	-0,46
Рабочие	67,01	67,92	70,68	0,91	2,76

По результатам проведенных расчетов, возможно, сделать выводы, что существенно структура численного состава работников организации в исследуемом периоде не изменилась.

Наибольший удельный вес принадлежит рабочим. Их доля за 2021-2022 гг. выросла на 0,91 %, за 2022-2023 гг. – на 2,76 %.

Данный рост способствовал сокращению удельного веса в 2021-2022 гг. специалистов на 0,65 %, руководителей – на 0,30 %.

За 2022-2023 гг. - доля специалистов понизилась на 1,65 %, руководителей – на 0,64 %, служащих – на 0,46 % (рисунок 12).

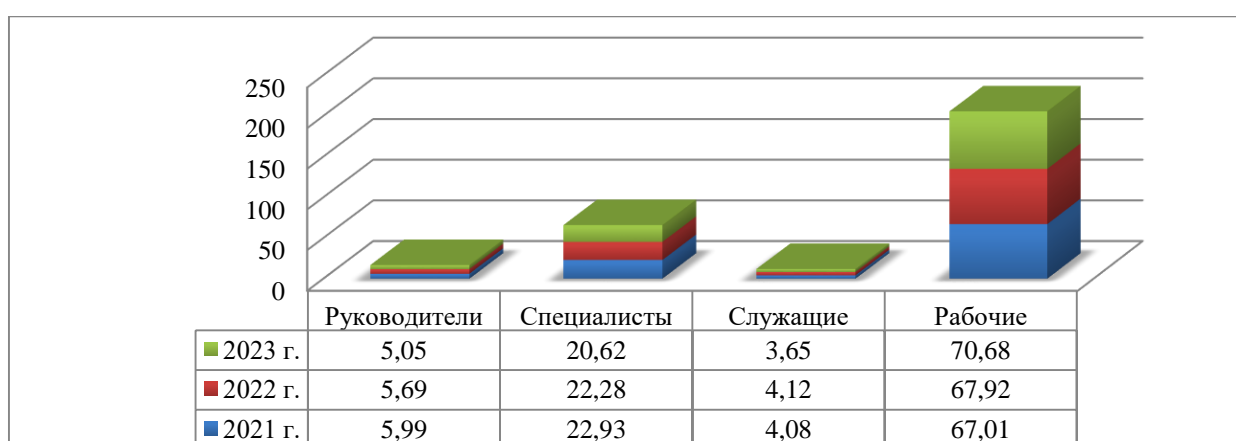


Рисунок 12 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами за 2021-2023 гг., %

Данные рисунка подтвердили результаты горизонтального анализа обеспеченности человеческими ресурсами ООО «Ветеран». Наибольшая доля в данной структуре приходится на рабочих, наименьшая – служащих.

Для определения качественных параметров обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами необходимо провести структурный анализ.

Изначально следует остановиться на рассмотрении гендерной структуры человеческих ресурсов ООО «Ветеран» (рисунок 13).

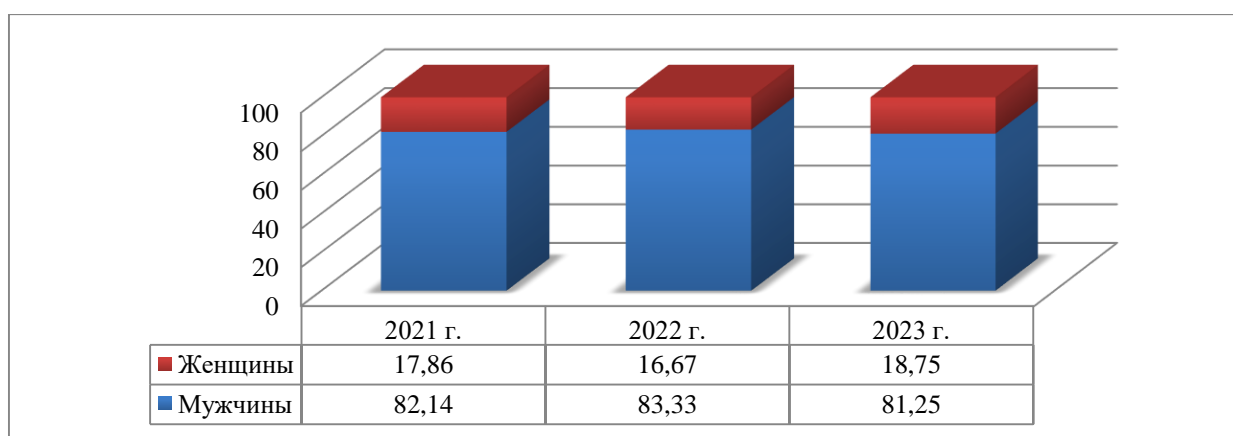


Рисунок 13 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами по гендерному признаку за 2021-2023 гг., %

Анализ представленной структуры позволил определить, что персонал ООО «Ветеран» представлен, в основном, работниками мужского пола. Однако, если за 2021-2022 гг. доля женщин сократилась на 2,14 %, то за последний год повысилась на 2,08 %.

В дополнение к анализу гендерной структуры проводится структурный анализ по возрастному признаку (таблица 5).

Анализируя возрастную структуру работников ООО «Ветеран» следует сделать вывод, что в исследуемом периоде она не претерпела изменений. Большая часть работников организации – это лица в возрасте от 20 до 40 лет. Их удельный вес в 2021-2023 гг. в совокупности составляет более 70 %.

Таблица 5 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами по возрастному признаку за 2021-2023 гг., %

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, + / -	
				2021-2022 гг.	2022-2023 гг.
Персонал до 20 лет	1,2	1,4	1,5	0,2	0,1
Персонал 20-30 лет	38,7	37,6	38,2	-1,1	0,6
Персонал 30-40 лет	33,5	32,7	32,9	-0,8	0,2
Персонал 40-50 лет	14,3	16,4	16,5	2,1	0,1
Персонал 50-60 лет	10,4	10,1	9,8	-0,3	-0,3
Персонал старше 60 лет	1,9	1,8	1,1	-0,1	-0,7

Примерно шестая часть работников – это лица в возрасте 45-50 лет. Десятая часть работников – это лица в возрасте 50-60 лет. Незначительную долю занимают молодые работники до 20 лет и лица предпенсионного и пенсионного возраста (рисунок 14).

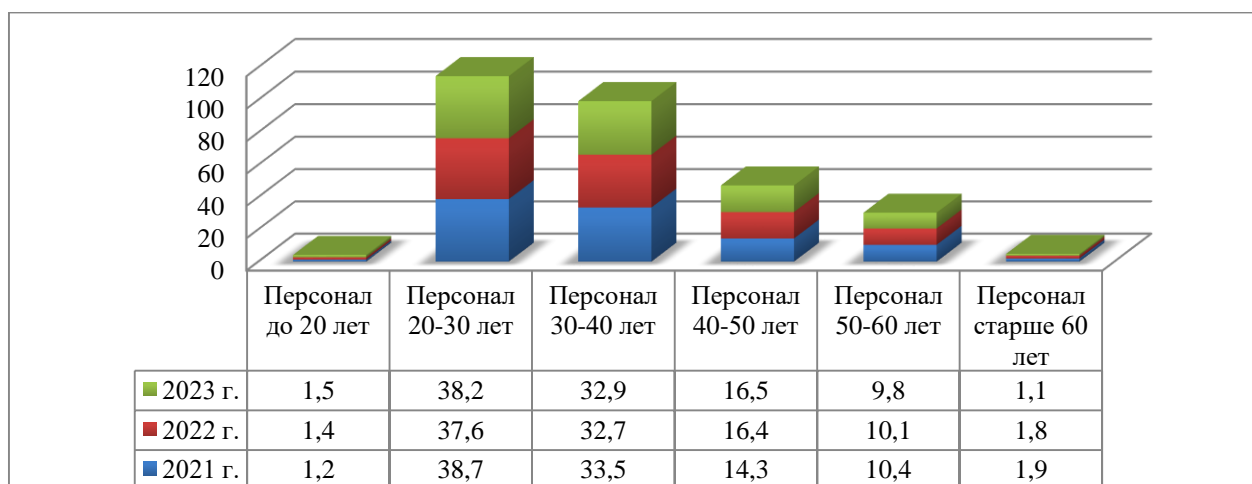


Рисунок 14 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами по возрастному признаку за 2021-2023 гг., %

К качественным характеристикам человеческих ресурсов организации относится структурный анализ по уровню образования (таблица 6).

Анализируя образовательную структуру работников ООО «Ветеран» следует сделать вывод, что в исследуемом периоде она не претерпела изменений.

Таблица 6 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами по уровню образования за 2021-2023 гг., %

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, + / -	
				2021-2022 гг.	2022-2023 гг.
Среднее	0,5	0,4	0,4	-0,1	0
Начальное профессиональное	10,3	10,9	10,4	0,6	-0,5
Среднее профессиональное	44,0	42,9	43,6	-1,1	0,7
Высшее	45,2	45,8	45,6	0,6	-0,2

Большая часть работников организации – это лица с высшим образованием. Их доля в численном составе работников организации составляет более 45 %. На втором месте по удельному весу в данной структуре приходится на работников со средне-специальным образованием (рисунок 15).

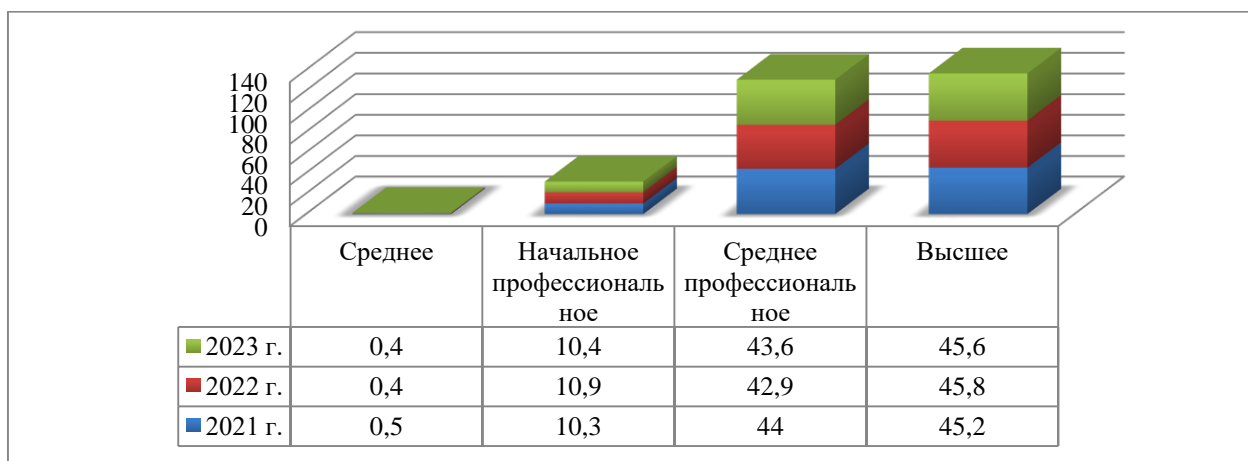


Рисунок 15 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами по уровню образования за 2021-2023 гг., %

Если их удельный вес в 2021-2022 гг. сократился на 1,1 %, то в 2022-2023 гг. – вырос на 0,7 %. Примерно десятая часть работников – это лица с

начальным профессиональным образованием. Незначительную долю занимают работники со средним образованием – 0,4-0,5 %.

В заключение структурного анализа необходимо проанализировать обеспеченность человеческими ресурсами ООО «Ветеран» относительно стажа работы в данной организации (таблица 7).

Таблица 7 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами по трудовому стажу за 2021-2023 гг., %

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, + / -	
				2021-2022 гг.	2022-2023 гг.
Стаж работника до 5 лет	22,0	20,1	21,4	-1,9	1,3
Стаж работника до 10 лет	39,1	40,1	38,9	1	-1,2
Стаж работника до 15 лет	23,8	24,6	24,9	0,8	0,3
Стаж работника до 20 лет	12,3	12,6	11,9	0,3	-0,7
Стаж работника более 20 лет	2,8	2,6	2,9	-0,2	0,3

Анализируя структуру работников ООО «Ветеран» по трудовому стажу в организации следует сделать вывод, что она существенно не изменилась. Большую часть работников организации занимают лица, которые трудятся в организации до десяти лет. Их удельный вес составляет почти к началу 2024 г. 38,9 %, который сократился за год на 1,2 %.

Почти четвертую часть работников составляют лица, которые трудятся в данной организации почти 15 лет, причем их удельный вес постоянно растет, а также те, которые проработали до пяти лет. Их доля за 2022-2023 гг. выросла на 1,3 %. Незначительный вес работников проработавших в ООО «Ветеран» более 20 лет. Их доля за отчетный период выросла на 0,3 % (рисунок 16).

Анализ обеспеченности человеческими ресурсами ООО «Ветеран» показал, что в организации используется в большей степени мужской труд в возрасте 20-40 лет с высшим образованием и стажем работы до 15 лет.

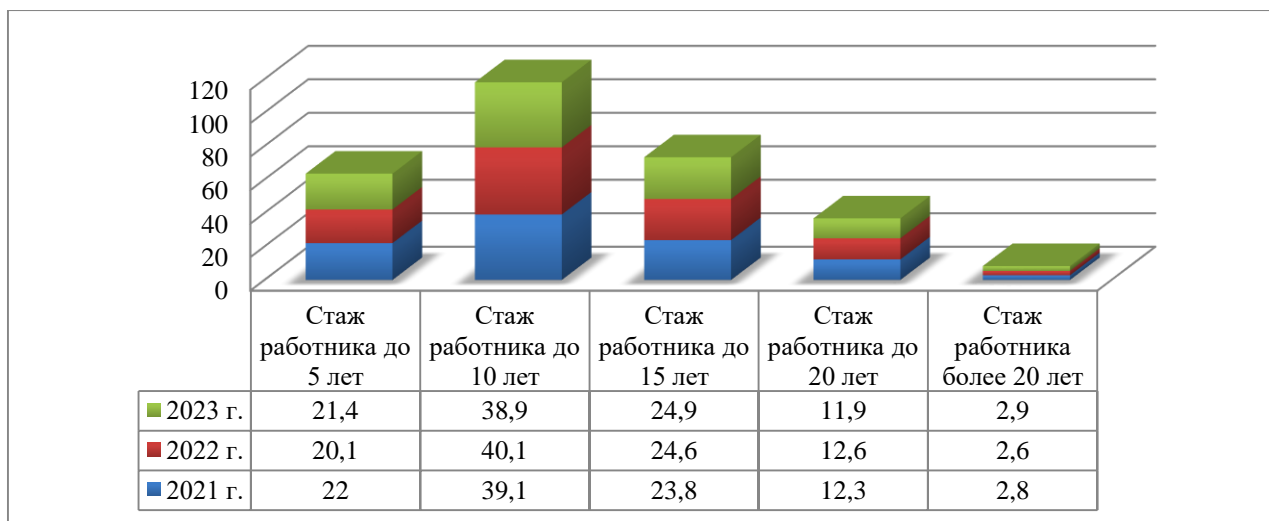


Рисунок 16 – Структурный анализ обеспеченности ООО «Ветеран» персоналом по трудовому стажу за 2021-2023 гг., %

Дополнительным этапом для характеристики обеспеченности ООО «Ветеран» человеческими ресурсами является анализ их движения (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели движения человеческих ресурсов ООО «Ветеран» за 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Количество работников на начало года	828	785	826	-43	-5,19	41	5,22
Количество выбывших работников	51	18	13	-33	-64,71	-5	-27,78
Количество принятых работников	8	59	118	51	637,50	59	100,00
Количество работников на конец года	785	826	931	41	5,22	105	12,71

Анализ обеспеченности человеческими ресурсами ООО «Ветеран» с позиции их движения показал, что обеспеченность работниками за 2021 г.

понижилась на 43 чел. (5,19 %), что объясняется высоким уровнем высвобождения работников в количестве 51 чел. и приемом на работу лишь 8 чел.

Обеспеченность работниками в 2022 г. выросла на 41 чел. (5,22 %), что объясняется увольнением работников в количестве 18 чел., и их приемом в количестве 59 чел.

Обеспеченность работниками в 2023 г. выросла на 105 чел. (12,71 %), что объясняется увольнением работников в количестве 13 чел., и их приемом в количестве 118 чел. Рост найма на работу связан с расширением производственных мощностей в региональных филиалах ООО «Ветеран».

Высвобождение в 2021 г. проходило по разным причинам, но основной из них является смерть или состояние здоровья в результате последствий коронавирусной инфекции соответственно 12,56 % и 29,3 %. Следует также указать, что высокая доля увольнений определяется не соответствием оплаты труда предпочтениям работников, а также семейными обстоятельствами. Соответственно 25,58 % и 16,28 %.

Высвобождение в 2022 г. определяется не соответствием оплаты труда предпочтениям работников, а также вахтовым характером работы. Соответственно 40,63 % и 21,88 %.

Высвобождение в 2023 г. определяется аналогичными причинами. Несмотря на то, что средний размер оплаты труда в отчетности организации определяется в пределах 103 тыс. руб. / мес., включая региональный коэффициент 15 %, существует высокий разрыв в уровне оплаты труда между менеджерами высшего звена и рабочими. Произошло снижение выплат компенсационного характера, в том числе за работу в ночной период суток, транспортных и др. (рисунок 17).

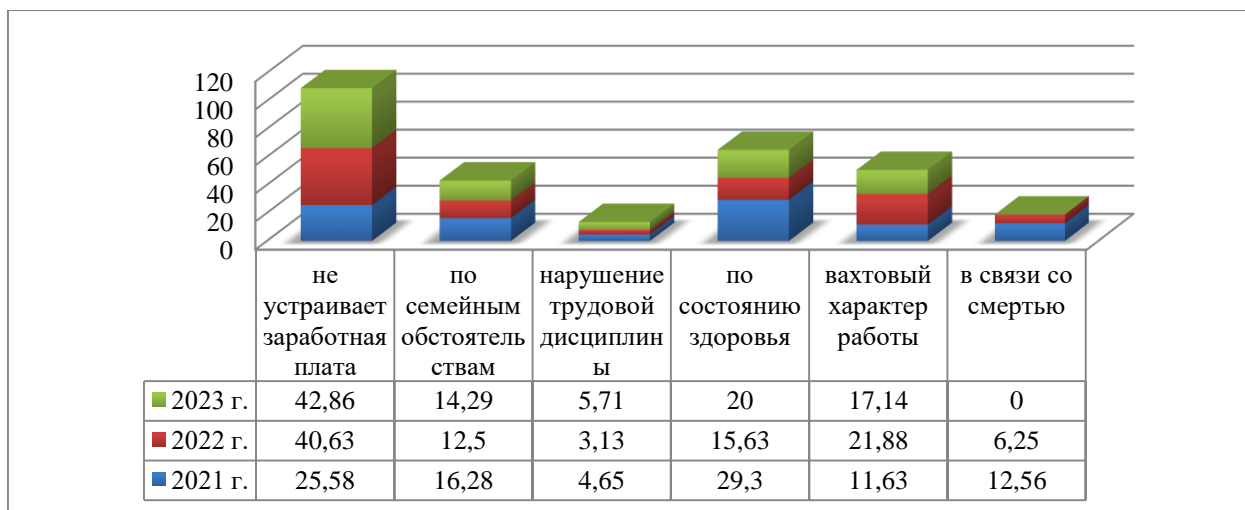


Рисунок 17 – Основания для прекращения трудового договора между работником и ООО «Ветеран» за 2021-2023 гг., %

Далее необходимо провести расчет показателей эффективности человеческих ресурсов на основе коэффициентов движения, демонстрирующие, прежде всего, длительность работы в ООО «Ветеран» или желание трудиться в данной организации - коэффициент постоянства, коэффициент текучести и коэффициент приёма на работу (таблица 9).

Таблица 9 – Расчет показателей эффективности человеческих ресурсов ООО «Ветеран» на основе коэффициентов движения за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023г.	Изменение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Коэффициент приема на работу	0,0025	0,0183	0,0336	0,0158	632,00	0,0153	83,61
Коэффициент текучести	0,0158	0,0056	0,0037	-0,0102	-64,56	-0,0019	-33,93
Коэффициент постоянства	0,2384	0,2197	0,1978	-0,0187	-7,84	-0,0219	-9,97

По результатам проведенных расчетов, следует, что коэффициент приема на работу в ООО «Ветеран» за 2021-2022 гг. повысился на 0,0158 (632,00 %), за 2022-2023 гг. – на 0,0153 (83,61 %), что указывает на повышение

эффективности процесса найма и отбора кандидатов и позволяет прогнозировать будущие потребности организации.

Коэффициент текучести в ООО «Ветеран» за 2021-2022 гг. понизился на 0,0102 (64,56 %), за 2022-2023 гг. – на 0,0019 (33,93 %), что указывает на повышение эффективности в части процесса удержания работников в организации.

Коэффициент постоянства в ООО «Ветеран» за 2021-2022 гг. понизился на 0,0187 (7,84 %), за 2022-2023 гг. – на 0,0219 (9,97 %), что указывает на снижение доли постоянных работников в организации (рисунок 18).

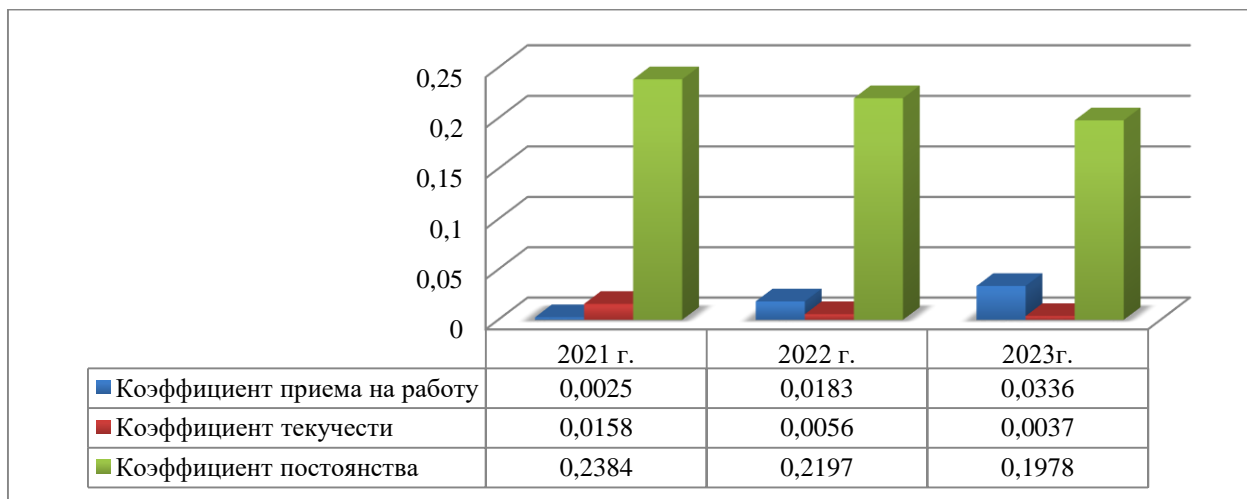


Рисунок 18 – Показатели эффективности человеческих ресурсов ООО «Ветеран» на основе коэффициентов движения за 2021-2023 гг.

Следовательно, эффективность человеческих ресурсов в ООО «Ветеран» с позиции их движения демонстрирует снижение постоянства работников.

Далее следует остановиться на показателях, позволяющих получить оценку эффективности использования человеческих ресурсов. Обобщающим показателем, демонстрирующим эффективность использования человеческих ресурсов организации, является производительность труда (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели эффективности человеческих ресурсов ООО «Ветеран» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023г.	Изменение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	3471,23	3708,78	4321,68	237,56	6,84	612,89	16,53
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	1012	1154	1242	142	14,03	88	7,63
Коэффициент опережения заработной платы	-	0,49	2,17	0,49	-	1,68	-
Коэффициент эластичности оплаты труда	-	2,04	0,46	2,04	-	-1,58	-
Зарплатоотдача по чистой прибыли	0,59	0,47	0,40	-0,12	-20,93	-0,06	-13,75
Зарплатоотдача по выручке	3,43	3,21	3,48	-0,22	-6,30	0,27	8,27
Рентабельность затрат на развитие персонала	2,32	1,62	1,43	-0,70	-30,32	-0,18	-11,34
Рентабельность персонала	598,75	539,88	501,16	-58,87	-9,83	-38,73	-7,17

По результатам проведенных расчетов, следует, что незначительный рост численности работников организации относительно выручки способствовал росту эффективности использования человеческих ресурсов. Так, производительность труда за 2021-2022 гг. повысилась на 237,56 т. р. /чел. (6,84 %), за 2022-2023 гг. – на 612,89 т. р. / чел. (16,53 %).

Анализ коэффициента опережения позволил сделать вывод, что его значение за 2021-2022 гг. меньше одного. Следовательно, темп роста оплаты труда опережает темп роста производительности труда и свидетельствует о неэффективном расходовании денежных средств на оплату труда.

За 2022-2023 гг. ситуация меняется. Коэффициент опережения становится больше единицы, следовательно, организация повысила эффективность расходования денежных средств на оплату труда.

Коэффициент эластичности оплаты труда, который является обратным коэффициенту опережения, подтверждает выше представленный вывод.

Зарплатоотдача по чистой прибыли демонстрирует отрицательную динамику. За 2021-2022 гг. отмечается сокращение данного показателя на 0,12 (20,93 %), за 2022-2023 гг. - на 0,06 (13,75 %), что характеризует сокращение эффективности расходования средств на заработную плату относительно чистой прибыли.

Зарплатоотдача по выручке демонстрирует отрицательную динамику. За 2021-2022 гг. она сократилась на 0,22 (6,30 %). За отчетный год наблюдается ее рост на 0,27 (8,27 %), что характеризует увеличение эффективности расходования средств на заработную плату по отношению к выручке.

Рентабельность затрат на развитие персонала за 2021-2022 гг. сократилась на 0,70 (30,32 %), за отчетный год - на 0,18 (11,34 %), что характеризует падение эффективности затрат на развитие персонала.

Рентабельность персонала показывает аналогичную динамику. Показатель за 2021-2022 гг. уменьшился на 58,87 (9,83 %), за отчетный год на 38,73 (7,17 %), что характеризует падение эффективности труда персонала.

Кроме обобщенных показателей эффективности человеческих ресурсов в организации используются частные показатели - показатели использования рабочего времени (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели использования рабочего времени в ООО «Ветеран»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023г.	Изменение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Календарный фонд рабочего времени	247	247	247	-	-	-	-
Табельный фонд рабочего времени	208	207	208	-2	-0,96	1	0,48

Продолжение таблицы 11

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023г.	Изменение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Продолжительность рабочего дня в среднем, час	7,8	7,5	7,7	-0,3	-3,85	0,2	2,67

По результатам проведенных расчетов, следует, что календарный фонд рабочего времени превышает табельный фонд, что объясняется наличием больничных листов, командировок, отпуска без сохранения заработной платы и др. Отмечается его сокращение в 2021-2022 гг. на 0,96 %, но в 2022-2023 гг. он повысился на 0,48 %.

Продолжительность рабочего дня по факту имеет аналогичную динамику. Так, за 2021-2022 гг. она сократилась на 0,3 час. (3,85 %), но в 2022-2023 гг. наблюдается увеличение показателя на 0,2 час. (2,67 %), что характеризует падение эффективности использования человеческих ресурсов.

В результате проведенного анализа, возможно, сделать вывод, что имеются проблемы, решение которых позволит повысить эффективность использования человеческих ресурсов в ООО «Ветеран» (таблица 12).

Таблица 12 – Выявленные проблемы в процессе проведения анализа эффективности обеспеченности человеческими ресурсами в ООО «Ветеран»

Обнаруженная проблема	Мероприятия по решению проблемы
Снижение темпов роста зарплатоотдачи по чистой прибыли и рентабельности	Программа по развитию человеческих ресурсов
Снижение коэффициента постоянства работников	
Уменьшение эффективности рабочего времени	Программа по сокращению потерь рабочего времени
Сокращение отдачи затрат на оплату труда	Корректировка положения по оплате труда

Резюмируя проведенный анализ по обеспеченности человеческими ресурсами ООО «Ветеран» следует сделать вывод, что деятельность организации является эффективной.

Анализ обеспеченности человеческими ресурсами ООО «Ветеран» показал, что в организации используется в большей степени мужской труд в возрасте 20-40 лет с высшим образованием и стажем работы до 15 лет.

Коэффициентный анализ движения персонала указывает на эффективность проводимой политики в организации в части рекрутинговой деятельности и сокращения текучести работников. Однако коэффициент постоянства персонала имеет отрицательную динамику, что позволяет сделать вывод о необходимости акцентирования внимания по удержанию работников в организации.

Анализ показателей производительности труда, зарплатоотдачи демонстрирует незначительный рост эффективности человеческих ресурсов. Однако показатели рентабельности затрат на развитие персонала, труда демонстрируют отрицательную динамику. Это указывает на необходимость пересмотра положения по оплате труда и стимулированию работников, повышению их мотивации.

Анализ показателей использования рабочего времени указывает на снижение эффективности его использования, что ведет к снижению результативности труда и производства.

Для повышения эффективности использования человеческих ресурсов в ООО «Ветеран» необходимо провести мероприятия в части разработки программ по развитию персонала, снижению потерь рабочего времени и корректировке положения по оплате труда.

3 Направления повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами в ООО «Ветеран»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами

Как было указано в аналитической части, для повышения эффективности использования человеческих ресурсов в ООО «Ветеран» необходимо провести мероприятия в части дополнительной разработки программ или совершенствования существующих (рисунок 19).

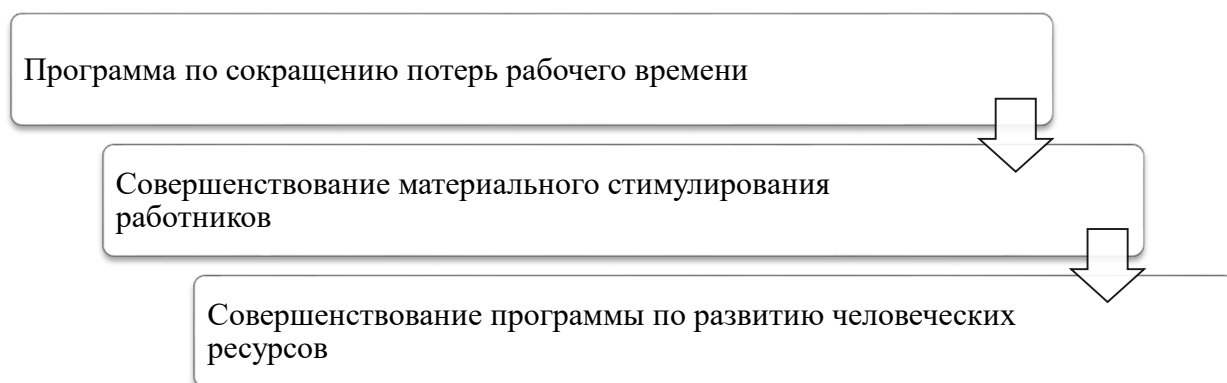


Рисунок 19 – Мероприятия по повышению эффективности обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами

Первое мероприятие, направленное на повышение эффективности обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами – сокращение потерь рабочего времени.

Цель данного мероприятия – сократить простои, которые могут привести к потерям производительности, увеличению затрат на ремонт и обслуживание оборудования, а также к потере времени сотрудников.

Программа по сокращению потерь рабочего времени, действующая в ООО «Ветеран» включает следующие меры:

- оценка и анализ рабочего процесса: проведение исследования, чтобы определить потери времени, их причины и возможности оптимизации;
- улучшение организации работы: внедрение эффективных систем управления задачами, оптимизация рабочих мест и оборудования;
- обучение и развитие сотрудников: организация тренингов и семинаров для повышения квалификации персонала и улучшения навыков управления временем;
- внедрение системы тайм-менеджмента: обучение сотрудников техникам и инструментам управления временем, таким как составление списков дел, планирование и самоконтроль;
- устранение отвлекающих факторов: создание благоприятной рабочей атмосферы, ограничение доступа к развлекательным ресурсам и другим отвлекающим факторам;
- гибкое рабочее время: предоставление сотрудникам возможности работать по гибкому графику, частичную занятость или удаленную работу;
- мотивация и поощрение: использование системы премирования и бонусов за достижение поставленных целей и сокращение потерь рабочего времени;
- регулярное обновление программы: анализ результатов реализации программы, коррекция и адаптация мер в соответствии с изменениями в рабочем процессе и потребностях сотрудников;
- мониторинг и контроль: отслеживание и анализ показателей рабочего времени, определение и устранение возможных проблем в работе.

Рекомендуется данную программу дополнить пунктом – использование внутренней ротации на рабочем месте, что, в конечном счете, будет способствовать:

- повышению производительности. Ротация сотрудников может помочь в увеличении производительности, так как это позволяет каждому работнику получить новые навыки и знания, а также улучшить свои существующие навыки;
- уменьшению стресса. Ротация может помочь уменьшить стресс, связанный с монотонной работой или выполнением одних и тех же задач на протяжении длительного времени. Это также может помочь предотвратить выгорание сотрудников;
- улучшению коммуникации. Ротация может способствовать улучшению коммуникации между различными отделами и командами, поскольку сотрудники будут взаимодействовать с новыми коллегами;
- уменьшению текучки кадров. Ротация может снизить текучку кадров, так как сотрудники будут получать новые возможности и стимулы для продолжения работы в организации;
- улучшение баланса между работой и личной жизнью. Ротация может помочь сотрудникам лучше управлять своим временем и балансом между работой и личной жизнью, поскольку они будут выполнять различные задачи и работать с разными людьми;
- повышению удовлетворенности работой. Ротация может повысить удовлетворенность работой, так как она предоставляет сотрудникам возможность развиваться и расти профессионально;
- улучшению навыков решения проблем. Ротация помогает сотрудникам развивать навыки решения проблем, поскольку они должны адаптироваться к новым задачам и условиям работы.

Уместно использование ротации для основного вида деятельности организации, связанного с производством буровых работ, глушением скважин и их капитальным ремонтом.

На период решения проблем, которые возникают, например, с временным отсутствием работников на рабочем месте, как по уважительной причине, так и по причинам, связанных с нарушением трудовой дисциплины назначается инструктор, которому будет выплачиваться надбавка в размере 0,25 от его оклада.

Представленное мероприятие с целью, прежде всего, повышения эффективности использования рабочего времени позволит оптимизировать расходы, связанные с обучением по допуску к другим видам работ, на которое ООО «Ветеран» в прошедшем году затратило 653 400 р., обучив 27 сотрудников (таблица 13).

Таблица 13 – Оптимизация затрат в связи с введением внутренней ротации в ООО «Ветеран», руб.

Показатель	До реализации предложения	После реализации предложения	Экономия средств
Затраты в связи с введением внутренней ротации	653 400	324 000	329 400

Исходя из того, что в процессе использования внутренней ротации будут задействованы, как правило, опытные сотрудники, средняя заработная плата которых составляет 48 000 р., то обучая 27 сотрудников дополнительные затраты по оплате труда составят 324 000 р. при надбавке 0,25 от размера оклада опытных сотрудников.

Отсюда экономия средств от внедрения данного мероприятия - 329 400 р.

Второе мероприятие, позволяющее повысить эффективность обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами – совершенствование материального стимулирования работников.

Цель данного мероприятия – повышение мотивации и удержанию работников в организации, а также повышение производительности труда и качества выполняемых работ.

Система оплаты труда в ООО «Ветеран» формируется на основе трудового договора между сотрудником и организацией. В договоре указывается размер оклада, условия работы, обязанности сотрудника и другие важные аспекты трудовых отношений.

Естественно, заработная плата является основным компонентом программы вознаграждения и представляет собой денежное вознаграждение, которое сотрудник получает за выполнение своих трудовых обязанностей.

Программа материального вознаграждения, действующая в ООО «Ветеран» предусматривает выплаты стимулирующего и компенсационного характера. Премии могут быть выплачены сотрудникам за достижение определенных результатов или за выполнение конкретных задач. Бонусы могут быть выплачены за достижение определенных целей или за работу в срок. Льготы и компенсации могут включать медицинскую страховку, оплату питания и др.

Рекомендуется разработать бальную систему оплаты труда. Бальная система оплаты труда - это система, при которой заработная плата сотрудника зависит от количества баллов, которые он набрал за выполнение определенных задач или достижение определенных целей.

Вот как работает бальная система:

- устанавливаются определенные критерии и показатели достигнутых целей;
- каждому критерию присваивается определенное количество баллов, отражающее его важность и сложность;
- сотрудники выполняют поставленные задачи и набирают баллы;
- баллы суммируются, и на их основе рассчитывается зарплата сотрудника относительно переменной части заработной платы;
- чем больше баллов набирает сотрудник, тем выше его зарплата.

Бальная система оплаты позволяет мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов, так как они видят прямую связь между своими усилиями и зарплатой. Это также стимулирует их к улучшению своих

навыков и компетенций, чтобы достигать лучших результатов и получать больше баллов.

Предлагается в качестве выплат стимулирующего характера использовать следующие показатели (таблица 14):

Таблица 14 – Показатели бальной системы оплаты труда в ООО «Ветеран»

Показатели	Редко	Часто	Постоянно
Инициативность / рационализаторство	0,1	0,2	0,3
Работа в команде (бригаде)	0,1	0,2	0,3
Необходимость повышения квалификации	0,2	0,3	0,4
Участие в принятии решений	0,2	0,3	0,4
Наличие риска трудовой деятельности	0,2	0,4	0,6
Необходимость освоения новых методов работы с оборудованием	0,2	0,3	0,4
Необходимость сверхурочной работы / в ночное время	0,2	0,4	0,6

Показатели, используемые в бальной системе, играют важную роль. Они помогают определить уровень квалификации и опыт работы сотрудника, а также оценить его вклад в работу организации.

Бальная система является модификацией используемой в ООО «Ветеран» системы стимулирующих выплат. Позволяет более эффективно подойти к распределению переменной части оплаты труда с учетом коэффициента (балла) участия в производственном процессе. Дополнительных затрат на реализацию данного мероприятия не требуется, однако данное предложение положительно отразится на результативности

деятельности организации. По мнению экспертов, размер выручки повысится до 11 % в год.

Третье мероприятие направлено на повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами, используя программу развития персонала в части принимаемых на работу в ООО «Ветеран» сотрудников.

Цель данного мероприятия - помочь сотрудникам, устроившихся на работу достичь их полного потенциала и успешно выполнять свои рабочие обязанности, а также увеличение эффективности работы сотрудников, снижение текучки кадров и укрепление корпоративной культуры.

Суть данного мероприятия заключается в том, что принятый на работу сотрудник будет проходить обучение в производственном процессе с элементами Buddying.

Сущность данного метода заключается в том, что новичку оказывается помощь и поддержка в период его адаптации на основе взаимобратной связи между наставником и учеником. Причем данное деление в этом методе условное. Вновь принятый сотрудник является объектом наблюдения со стороны опытного, что позволяет его погрузить в тонкости производственного процесса.

Традиционным подходом для принятых на работу сотрудников является прохождение обучения в профессиональных учебно-курсовых центрах по программе повышения квалификации в количестве 72 часов. При реализации данного мероприятия обучение работников будет строиться по комбинированному принципу: 36 час. – по традиционной схеме, вторая часть по методу Buddying.

Например, в прошедшем 2023 г. на работу в организацию было принято 118 чел, из которых 97 рабочих. На обучение новичков – рабочих организация затратила 3 352,32 т. р. (34 560 р. х 97), из которых 13 чел. уволились по собственному желанию, не проработав в организации год.

При реализации мероприятия по принципу «обучение + Buddying» ООО «Ветеран» на обучение принятых работников по программе обучения в количестве 36 час. будет затрачивать в два раза меньше – 1 676,16 т. р. (таблица 15).

Таблица 15 – Оптимизация затрат по программе развития персонала в части принимаемых на работу в ООО «Ветеран» сотрудников, руб.

Показатель	До реализации предложения	После реализации предложения	Экономия средств
Затраты в связи с введением предложения «обучение + Buddying»	3 352 320	2141760	-1 210 560

Исходя из того, что в процессе использования предложения будут задействованы, как правило, опытные сотрудники, средняя заработная плата которых составляет 48 000 р., то обучая 97 сотрудников дополнительные затраты по оплате труда составят 465 600 р. при надбавке 0,10 от размера оклада опытных сотрудников. Отсюда экономия средств от внедрения данного мероприятия – 1 210,56 т. р.

По мнению экспертов, размер выручки повысится до 3 % в год.

3.2 Расчет эффективности от проведенных мероприятий

Необходимо определить влияние представленных мероприятий на показатели эффективности труда человеческих ресурсов ООО «Ветеран». Для этого следует остановиться на показателях, позволяющих получить оценку эффективности использования человеческих ресурсов. Обобщающим показателем, демонстрирующим эффективность использования человеческих ресурсов организации, является производительность труда (таблица 16).

Таблица 16 – Показатели эффективности человеческих ресурсов ООО «Ветеран»

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Изменение	
			+ / -	%
Выручка, т. р.	4023483	4556192	532709	13,24
Численность работников, чел	931	931	-	-
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	4321,67884	4893,869	572,19	13,24
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	1242	1313	71	5,72
Коэффициент опережения заработной платы	2,17	2,31	0,14	6,45
Коэффициент эластичности оплаты труда	0,46	0,43	-0,0279	-6,06

По результатам проведенных расчетов, следует, производительность труда повысилась на 572,19 т. р. /чел. (13,24 %), что указывает на рост эффективности использования человеческих ресурсов в производственном процессе ООО «Ветеран» (рисунок 20).

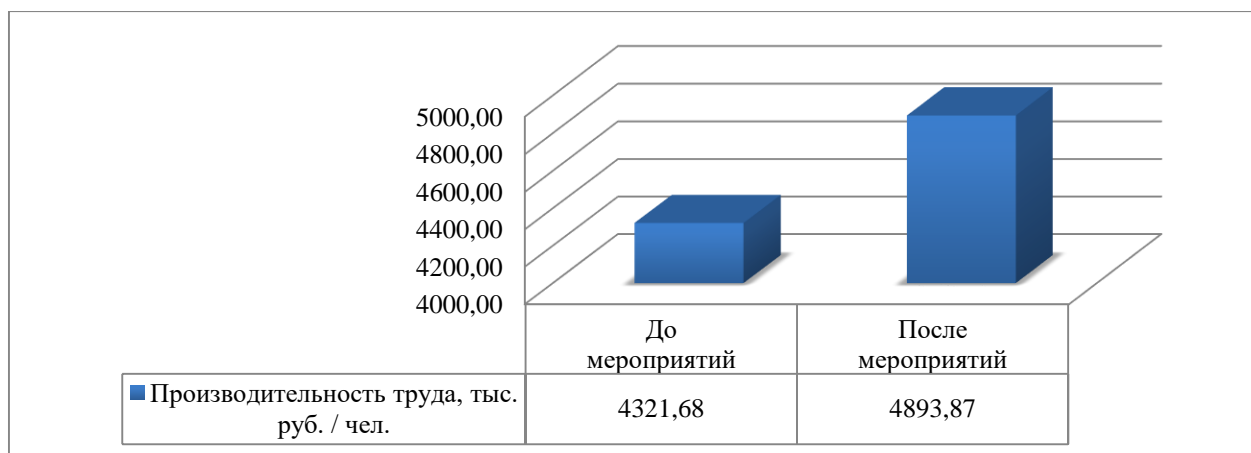


Рисунок 20 – Эффективность человеческих ресурсов ООО «Ветеран» на основе производительности труда, тыс. руб. / чел.

Анализ коэффициента опережения позволил сделать вывод, что его значение больше единицы, увеличилось на 0,14 (6,45 %), следовательно,

организация повысила эффективность расходования денежных средств на оплату труда.

Коэффициент эластичности оплаты труда, который является обратным коэффициенту опережения, подтверждает выше представленный вывод (рисунок 21).

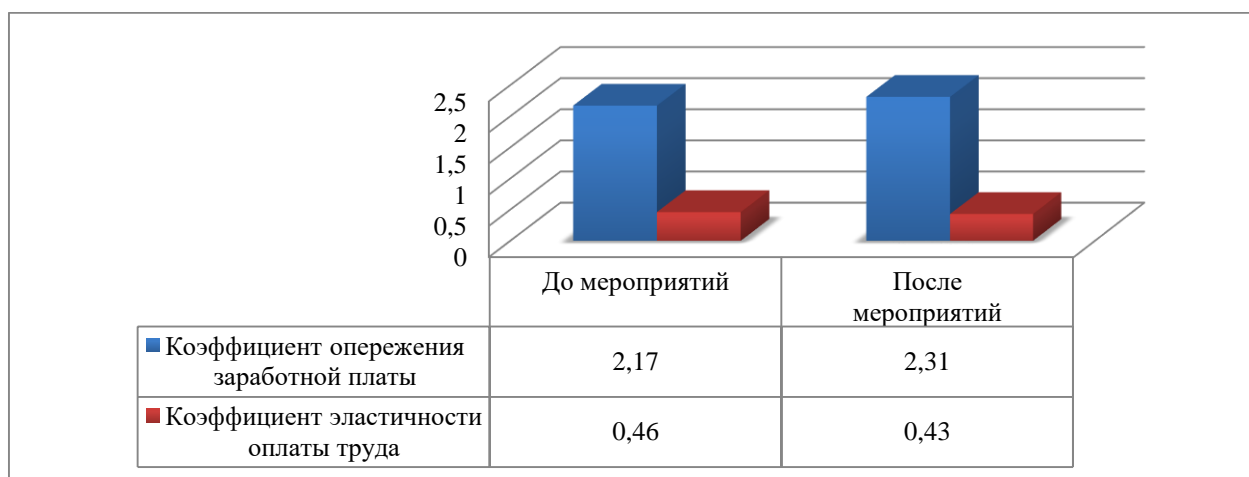


Рисунок 21 – Показатели эффективности человеческих ресурсов в результате представленных рекомендаций

Эффективность использования человеческих ресурсов оценивается с помощью показателей зарплатоотдачи и рентабельности (таблица 17).

Таблица 17 – Показатели эффективности человеческих ресурсов ООО «Ветеран»

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Изменение	
			+ / -	%
Выручка, т. р.	4023483	4556192	532709	13,24
Фонд оплаты труда, т. р.	1156302	1156768	466	0,04
Затраты на развитие персонала, т. р.	325502	324428	-1074	-0,33
Численность работников, чел	931	931	-	-
Чистая прибыль, т. р.	466576	531470	64894	13,91
Зарплатоотдача по чистой прибыли	0,4	0,46	0,06	14,86
Зарплатоотдача по выручке	3,48	3,94	0,46	13,18
Рентабельность затрат на развитие персонала	1,43	1,64	0,21	14,56
Рентабельность персонала	501,16	570,86	69,70	13,91

Зарплатоотдача по чистой прибыли демонстрирует положительную динамику. Ее значение повысилось на 0,06 (14,86 %), что характеризует рост эффективности расходования средств на заработную плату относительно чистой прибыли.

Зарплатоотдача по выручке демонстрирует тоже положительную динамику. Ее значение выросло на 0,46 (13,08 %), что характеризует увеличение эффективности расходования средств на заработную плату по отношению к выручке (рисунок 22).

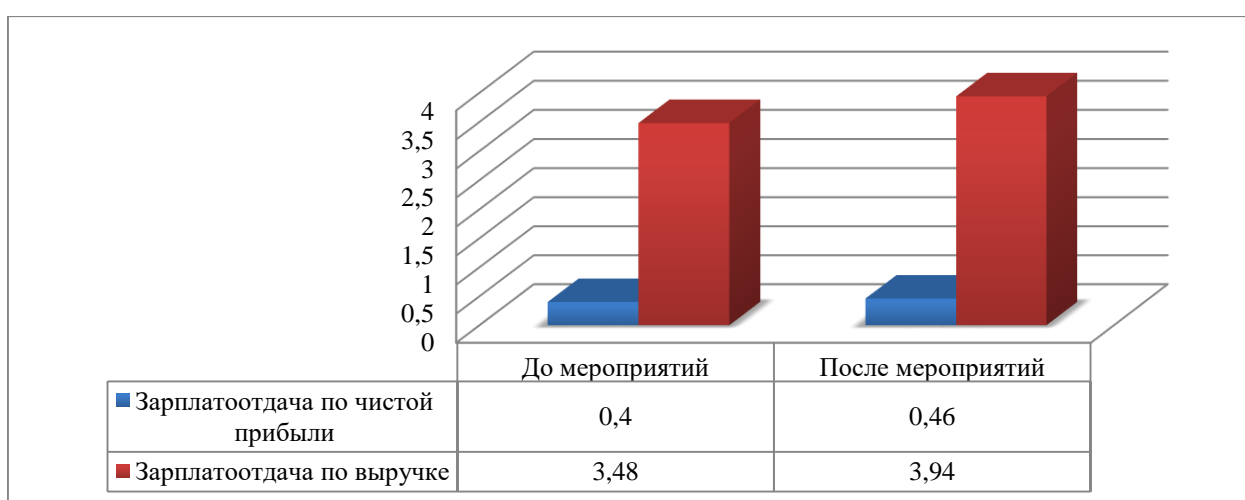


Рисунок 22 – Эффективность человеческих ресурсов ООО «Ветеран» на основе зарплатоотдачи, тыс. руб. / чел.

Рентабельность затрат на развитие персонала увеличилась на 0,21 (14,56 %), что характеризует рост эффективности затрат на развитие персонала.

Рентабельность персонала показывает аналогичную динамику. Показатель вырос на 69,70 (13,91 %), что характеризует увеличение эффективности труда персонала.

Кроме обобщенных показателей эффективности человеческих ресурсов в организации используются частные показатели - показатели использования рабочего времени (таблица 18).

Таблица 18 – Показатели использования рабочего времени в ООО «Ветеран»

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Изменение	
			+ / -	%
Календарный фонд рабочего времени	247	247	0	0
Табельный фонд рабочего времени	208	211	3	1,44
Продолжительность рабочего дня в среднем, час	7,7	7,8	0,1	1,30

По результатам проведенных расчетов, следует, что табельный фонд рабочего времени повысился на 3 дня (1,44 %) в результате оптимизации, способствующей сокращению простоев в производственном процессе путем введения внутренней ротации.

Продолжительность рабочего дня имеет аналогичную динамику. Так, она выросла на 0,1 час. (1,30 %), что характеризует рост эффективности использования человеческих ресурсов.

В результате проведенных мероприятий эффективность обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами улучшится, что объясняется дополнительным эффектом (таблица 19).

Таблица 19 – Результативность мероприятий по повышению эффективности обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами

Мероприятия	Эффективность	Социальный эффект
Программа по сокращению потерь рабочего времени	Увеличение производительности труда, снижении затрат на оплату сверхурочных часов	Улучшение взаимоотношений между сотрудниками, повышении удовлетворенности трудом и снижении уровня стресса на рабочем месте
Совершенствование материального стимулирования работников	Повышения мотивации работников, увеличение производительности труда, улучшению качества работы	Улучшение отношений между работниками и руководством, повышение уровня удовлетворенности трудом, сокращение текучести работников

Продолжение таблицы 19

Мероприятия	Эффективность	Социальный эффект
Совершенствование программы по развитию человеческих ресурсов	Повышение производительности труда, сокращение издержек на обучение новых сотрудников, а также с увеличение прибыли	Улучшение качества жизни сотрудников, развитие их профессиональных и личных качеств, укрепление корпоративной культуры и командного духа

По результатам проведенных расчетов по обоснованию экономической эффективности мероприятий, способствующих повышению эффективности обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами следует сделать вывод, что данные мероприятия позволяют улучшить данный процесс, что подтверждается ростом показателей эффективности.

Резюмируя материал по представленным мероприятиям, позволяющим повысить эффективность обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами, возможно, сделать соответствующие выводы.

Реализация первого мероприятия, направленное на сокращение потерь рабочего времени предполагает использование внутренней ротации на рабочем месте, что, в конечном счете, будет способствовать повышению производительности, улучшению коммуникации, уменьшению текучки кадров, повышению удовлетворенности работой.

Представленное мероприятие позволит оптимизировать расходы, связанные с обучением по допуску к другим видам работ. Экономия средств от внедрения данного мероприятия составит 329 400 р.

Реализация второго мероприятия направлена на материальное стимулирование работников предполагает использование бальной системы оплаты труда. Показатели, используемые в бальной системе, помогают определить уровень квалификации и опыт работы сотрудника, а также оценить его вклад в работу организации. Дополнительных затрат на реализацию данного мероприятия не требуется, однако данное предложение положительно

отразится на результативности деятельности организации. По мнению экспертов, размер выручки повысится до 11 % в год.

Реализация третьего мероприятия направлена на повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами, используя программу развития персонала в части принимаемых на работу в ООО «Ветеран» сотрудников. Суть данного мероприятия заключается в том, что принятый на работу сотрудник будет проходить обучение в производственном процессе с элементами Buddying. При реализации данного мероприятия экономия средств составит 1 210,56 т. р., размер выручки повысится до 3 % в год.

Проведенные мероприятия способствовали улучшению показателей эффективности. Так, производительность труда повысилась на 572,19 т. р. /чел. (13,24 %).

Зарплатоотдача по чистой прибыли повысилась на 0,06 (14,86 %), по выручке - на 0,46 (13,08 %), что характеризует увеличение эффективности расходования средств на заработную плату.

Рентабельность затрат на развитие персонала увеличилась на 0,21 (14,56 %), что характеризует рост эффективности затрат на развитие персонала. Рентабельность персонала показывает аналогичную динамику. Показатель вырос на 69,70 (13,91 %), что характеризует увеличение эффективности труда персонала.

Показатели эффективности использования рабочего времени демонстрируют положительную динамику.

В результате проведенных мероприятий эффективность обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами улучшится.

Заключение

Человеческие ресурсы относятся к одному из ключевых элементов ресурсного потенциала организации, эффективность обеспечения которыми определяется знаниями, навыками, опытом и другими характеристиками, позволяющие организации обеспечить достижения цели и конкурентных преимуществ.

Эффективность человеческих ресурсов - это интегральный показатель, позволяющий определить оптимальное соотношение достигнутых экономических результатов и использованными ресурсами (финансовыми затратами).

Анализ обеспеченности человеческими ресурсами ООО «Ветеран» показал, что в организации используется в большей степени мужской труд в возрасте 20-40 лет с высшим образованием и стажем работы до 15 лет.

Коэффициентный анализ движения персонала указывает на эффективность проводимой политики в организации в части рекрутинговой деятельности и сокращения текучести работников. Однако коэффициент постоянства персонала имеет отрицательную динамику, что позволяет сделать вывод о необходимости акцентирования внимания по удержанию работников в организации.

Анализ показателей производительности труда, зарплатоотдачи демонстрирует незначительный рост эффективности человеческих ресурсов. Однако показатели рентабельности затрат на развитие персонала, труда демонстрируют отрицательную динамику. Это указывает на необходимость пересмотра положения по оплате труда и стимулированию работников, повышению их мотивации.

Анализ показателей использования рабочего времени указывает на снижение эффективности его использования, что ведет к снижению результативности труда и производства.

Для повышения эффективности использования человеческих ресурсов в ООО «Ветеран» необходимо провести мероприятия в части разработки программ по развитию персонала, снижению потерь рабочего времени и корректировке положения по оплате труда.

Реализация первого мероприятия, направленное на сокращение потерь рабочего времени, предполагает использование внутренней ротации на рабочем месте, что, в конечном счете, будет способствовать повышению производительности, улучшению коммуникации, уменьшению текучки кадров, повышению удовлетворенности работой.

Представленное мероприятие позволит оптимизировать расходы, связанные с обучением по допуску к другим видам работ. Экономия средств от внедрения данного мероприятия составит 329 400 р.

Реализация второго мероприятия направлена на материальное стимулирование работников предполагает использование бальной системы оплаты труда. Показатели, используемые в бальной системе, помогают определить уровень квалификации и опыт работы сотрудника, а также оценить его вклад в работу организации. Дополнительных затрат на реализацию данного мероприятия не требуется, однако данное предложение положительно отразится на результативности деятельности организации. По мнению экспертов, размер выручки повысится до 11 % в год.

Реализация третьего мероприятия направлена на повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами, используя программу развития персонала в части принимаемых на работу в ООО «Ветеран» сотрудников. Суть данного мероприятия заключается в том, что принятый на работу сотрудник будет проходить обучение в производственном процессе с элементами Buddying. При реализации данного мероприятия экономия средств составит 1 210,56 т. р., размер выручки повысится до 3 % в год.

Проведенные мероприятия способствовали улучшению показателей эффективности. Так, производительность труда повысилась на 572,19 т. р. /чел. (13,24 %).

Зарплатоотдача по чистой прибыли повысилась на 0,06 (14,86 %), по выручке - на 0,46 (13,08 %), что характеризует увеличение эффективности расходования средств на заработную плату.

Рентабельность затрат на развитие персонала увеличилась на 0,21 (14,56 %), что характеризует рост эффективности затрат на развитие персонала. Рентабельность персонала показывает аналогичную динамику. Показатель вырос на 69,70 (13,91 %), что характеризует увеличение эффективности труда персонала.

Показатели эффективности использования рабочего времени демонстрируют положительную динамику.

В результате проведенных мероприятий эффективность обеспечения ООО «Ветеран» человеческими ресурсами улучшится.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алиев У. А. Управление человеческими ресурсами в условиях перехода к либерально-рыночным отношениям : монография. – Санкт-Петербург : СПГЭУ, 2021. 159 с.
2. Армстронг М. Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2021. 1038 с.
3. Асеева М. А., Глеба О. В., Данилочкина Н. Г., Пунин И. П. Совершенствование элементов системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда. Монография. - М. : Русайнс, 2022. 172с.
4. Гольман Т. И., Шаланкова Е. Г. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум. – Новосибирск : СИПППИСР, 2021. 133 с.
5. Горелов Н. А., Круглов Д. В., Мельников О. Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов. – М. : Юрайт, 2021. 270 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК) [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.11.1994 (в ред. 24.07.2023) // Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 23.01.2024).
7. Гродский В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность. Монография. – М. : РИОР: ИНФРА-М, 2022. 278 с.
8. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов. – М. : Юрайт, 2023. 388 с.
9. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учеб. пособие. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2023. 236 с.
10. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов. – М. : Юрайт, 2021. 168 с.

11. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом организации: учебник. М. Юрайт, 2023. 695 с.
12. Кирпишникова В. С. Основные показатели анализа эффективности использования трудовых ресурсов // Интернаука. - 2022. № 1-3 (224). С. 25-27.
13. Ковалевич И. А., Ковалевич В. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2021. 210 с.
14. Коргова М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов. – М. : Юрайт, 2020. 216 с.
15. Корнеев Д. Н., Тюнин А. И., Рябчук П. Г. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. – Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2021. 143 с.
16. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов. – М. : Юрайт, 2021. 202 с.
17. Магомедов М. А. Управление персоналом в системе менеджмента организации // Экономика и предпринимательство. - 2020. № 5 (118). С. 883-885.
18. Максимцева И. А., Горелова Н. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов. – М. : Юрайт, 2021. 467 с.
19. Максимчук О. В., Борисова Н. И., Борисов А. В. Управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие. – Волгоград : ВолгГТУ, 2021. 159 с.
20. Никитина А. С., Чевтаева Н.Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие для вузов. – М. : Юрайт, 2021. 187 с.
21. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : Федеральный закон № 14 (ред. 16.04.2022) // Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.01.2024).
22. Одегов Ю. Г. , Руденко Г.Г. Экономика труда : учебник и практикум. – М. : Юрайт, 2020. 423 с.

23. Омельченко Н. В., Скрипниченко С. С., Юркова И. Г. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2020. - Т. 9. № 1. С. 69-76.

24. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью «Ветеран» URL: <https://checko.ru/company/veteran-1025600575626> (дата обращения: 09.02.2024).

25. Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент : учеб. пособие. – М.а : ИНФРА-М, 2022 237 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948213> (дата обращения: 05.02.2024).

26. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК). [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197 (ред. от 13.06.2023). Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 23.07.2024).

27. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – М. : Юрайт, 2019.183 с.

28. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов под общей редакцией О. А. Лапшовой. – М. : Юрайт, 2020. 406 с.

29. Управление человеческими ресурсами организации : учебник группы авторов под ред. Ю. Г. Одегова, М.В. Полевой, В. С. Половинко. – М. : КНОРУС, 2023. – 584 с.

30. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учеб. пособие под общ. ред. Е. В. Зайцевой. – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2021. 162 с.

31. Фролова И. И., Фролова А. А., Титова С. В. Управление человеческими ресурсами на основе процессного подхода : монография. – Курск : Университетская книга, 2021. 140 с.

32. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. – М. : КноРус, 2023. 347 с. URL: <https://book.ru/book/949358> (дата обращения: 05.02.2024)

33. Шаховская Л.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров). - М.: КноРус, 2021. - 176 с

34. Artese F. In the digital world, all roads lead to Rome. But is Rome prepared? // Dental Press Journal of Orthodontics. 2019. p. 7-8. URL: https://www.researchgate.net/publication/338815320_In_the_digital_world_all_roads_lead_to_Rome_But_is_Rome_prepared (дата обращения: 15.03.2024).

35. Asmussen K., Brims L. 10 steps for evaluation success // Early international foundation. 2019. 140 p.

36. Czaja S., Sharit J. Current and Emerging Trends in Aging and Work // Springer Nature Switzerland, 2020. 462 p. URL: Current and Emerging Trends in Aging and Work | SpringerLink (дата обращения: 21.03.2024).

37. Howe N., Strauss W. Generation: The history of American's future, 1584 to 2069 // Harper Herrenal. 1992. 538 p. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/mode/2up> (дата обращения: 21.03.2024).

38. Rank S., Contreras F. Do Millennials pay attention to Corporate Social Responsibility in comparison to previous generations? // International Journal of Corporate Social Responsibility. 2021. № 4. p. 1-13.

39. Schröder M. Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period // Journal of Business and Psychology. 2023. p. 1-12. URL: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8> (дата обращения: 21.03.2024).

Приложение А
Бухгалтерская отчетность

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс за 2023 г.

Организация: ООО «Ветеран» Идентификационный номер налогоплательщика Вид деятельности Производство прочих услуг в области добычи нефти и природного газа Организационно-правовая форма / форма собственности: ООО / частная Единица измерения: тыс. руб. Местонахождение (адрес): 441046, Оренбургская область, Бузулук г., Магистральная, 7	Форма по ОКУД	Коды			
	Дата	0710001			
	по ОКПО	31.12.2023			
	ИНН	23853716			
	по ОКВЭД	ИНН 5603007580			
	по ОКОПФ / ОКФС	по ОКВЭД 09.10.9			
	по ОКЕИ	12300			
		384			

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	30	46	61
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.3.	Основные средства	1150	865 627	751 964	603 256
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.7.	Финансовые вложения	1170	-	-	-
4.19.	Отложенные налоговые активы	1180	46 979	2 432	1 565
4.3.1.	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	912 637	754 442	604 882
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.5.	Запасы	1210	157 804	98 865	67 755
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	401	0	0
4.6.	Дебиторская задолженность	1230	1 078 455	1 005 850	972 733
4.4.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	190 000	167 000	37 694
4.8.	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	85 205	4 426	1 963
4.9.	Прочие оборотные активы	1260	14 120	9 597	9 623
	Итого по разделу II	1200	1 525 984	1 285 738	1 089 770
	БАЛАНС	1600	2 438 621	2 040 180	1 694 650

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснение	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
4.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	29	29	29
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	116	116	116
4.11.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
4.12.	Резервный капитал	1360	4	4	4
4.13.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 253 510	1 053 935	874 991
	Итого по разделу III	1300	1 253 660	1 054 084	875 142
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1410	20 000	67 560	84 458
4.19.	Отложенные налоговые обязательства	1420	71 303	24 416	22 341
4.27.	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	449 713	466 988	350 783
	Итого по разделу IV	1400	541 016	558 964	457 582
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1510	180	708	780
4.17.	Кредиторская задолженность	1520	567 297	388 183	351 326
4.18.	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1540	76 468	38 241	9 822
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	643 945	427 132	361 925
	БАЛАНС	1700	2 438 621	2 040 180	1 694 650

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах за 2023 г.

				Коды
			Форма по ОКУД	0710001
			Дата	31.12.2023
Организация: ООО «Ветеран»			по ОКПО	23853716
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	5603007580
Вид деятельности Производство прочих услуг в области добычи нефти и природного газа			по ОКВЭД	09.10.9
Организационно-правовая форма / форма собственности: ООО / частная			по ОКОПФ / ОКФС	12300
Единица измерения: тыс. руб.			по ОКЕИ	384
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
4.22.	Выручка	2110	4 023 483	3 063 460
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(3 073 772)	(2 205 640)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	949 711	857 821
4.23.	Коммерческие расходы	2210		0
	Управленческие расходы	2220	(325 502)	(275 809)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	624 209	582 012
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	5 406	787
	Проценты к уплате	2330	(6 523)	(18 335)
4.24.	Прочие доходы	2340	1 024 398	1 255 340
4.24.	Прочие расходы	2350	(1 062 558)	(1 261 260)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	584 932	558 542
4.19.	Налог на прибыль	2410	(118 356)	(112 599)
	Текущий налог	2411	(116 015)	(111 392)
4.19.	Отложенные налоговые обязательства	2412	(2 340)	(1 207)
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	466 576	445 943

Продолжение Приложения А

Таблица А.3 – Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата	31.12.2022
по ОКПО	23853716
ИНН	5603007580
по ОКВЭД	09.10.9
по ОКОПФ / ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Организация: ООО «Ветеран»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид деятельности Производство прочих услуг в области добычи нефти и природного газа
 Организационно-правовая форма / форма собственности: ООО / частная
 Единица измерения: тыс. руб.

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
4.22.	Выручка	2110	3 063 460	2 724 910
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(2 205 640)	(1 911 170)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	857 821	813 740
4.23.	Коммерческие расходы	2210	0	0
	Управленческие расходы	2220	(275 809)	(202 555)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	582 012	611 185
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	787	3 407
	Проценты к уплате	2330	(18 335)	(9 915)
4.24.	Прочие доходы	2340	1 255 340	118 946
4.24.	Прочие расходы	2350	(1 261 260)	(126 670)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	558 542	596 953
4.19.	Налог на прибыль	2410	(112 599)	(127 911)
	Текущий налог на прибыль	2421	(111 392)	(10 300_
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочес	2460	0	979
	Чистая прибыль (убыток)	2400	445 943	470 021