

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

Обучающийся

В.О. Безбородова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Т.В. Полякова

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила В.О. Безбородова.

Тема работы: «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1».

Объект исследования – Муниципальное унитарное предприятие «Территориально объединенное управление теплоснабжения и водоотведения №1» Муниципального образования Сургутский район, основным видом деятельности которого является забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд.

Предмет исследования: кадровое обеспечение деятельности предприятия.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел данной работы, состоящий из двух параграфов, раскрывает теоретические подходы к эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами. Второй раздел содержит анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района и выявляются проблемы. В третьем разделе рассматриваются мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами и доказывается их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы специалистами МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические подходы к эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами	9
1.1 Человеческие ресурсы: понятие, особенности, классификационные признаки	9
1.2 Методика анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами	20
2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района	32
2.2 Анализ обеспеченности и показателей эффективности человеческих ресурсов.....	35
3. Направления повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР	49
3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами	49
3.2 Расчет эффективности от предложенных мероприятий	62
Заключение	74
Список используемой литературы и используемых источников.....	78

Введение

В условиях инновационной экономики одной из важнейших проблем любого современного предприятия является увеличения эффективности его практической деятельности, что предполагает увеличение количественной оценки результатов труда отдельного работника, обусловленной изменением характера выполняемых работ и содержанием труда. Следовательно, в настоящее время наиболее общей тенденцией организации является индивидуальная составляющая успешности каждого работника, которая в интегративном сочетании обеспечивает возможность объединения личных целей сотрудников со стратегическими целями организации, что, в целом и определяет категорию «человеческий ресурс».

Интегративное содержание понятия «человеческий ресурс» предполагает расширение производственных возможностей для дальнейшего экономического оценочного анализа предприятия, его количественной оценки результатов труда каждого сотрудника, разработки соответствующих критериев, повышению обоснованности кадровых решений с обеспечением предприятия специалистами высокой квалификации.

В подавляющем большинстве случаев в организациях любой формы собственности наблюдается разработка подходов, обеспечивающих совершенствование механизма управления эффективностью труда на российских предприятиях. Однако в настоящее время на многих предприятиях просматривается недостаточный подход по обеспечению организации человеческими ресурсами, возникают некоторые затруднения при решении практических проблем, обусловленных низкой трудовой отдачей работников, их нежеланием использовать свои профессиональные навыки и умения в любом аспекте производственной деятельности, снижению производственной дисциплины и, как следствие, текучести кадров.

Следовательно, недооценка целенаправленных усилий, в любой компании будет приводить к определенным затруднениям при решении

практических проблем, обусловленной низкой производственной отдачей сотрудников, что в обязательном порядке повлияет самым негативным образом не только на общую прибыльность предприятия, но и на их долгосрочную конкурентоспособность.

Становится очевидным тот факт, что в настоящий момент необходима разработка стратегического подхода для соответствующего обеспечения организации человеческими ресурсами, в основе которого должны быть заложены условия для развития профессиональных компетенций персонала и возможности их совершенствования, а также для организационной и функциональной интеграции внутри предприятия.

Степень изученности: Большое значение имеют многочисленные работы исследователей и ученых, отражающих различные аспекты истории обеспечения организации человеческими ресурсами, научной организации управленческого труда.

В работах И.М. Алиева, М.В. Артамонова, А.И. Архипова, Т.Н. Василюк, А.Г. Войтова, Н.А. Волгин, С.В. Гавриловой, Н.А. Горелова, Г.П. Ермакова, Ю.И. Л.О. Ильиной, Д.Н. Карпухиной, Ю.П. Кокина, И.В. Краснопевцевой, Е.В. Кучиной, В.А. Марковой, Е.А. Митрофановой, И.Ф. Рябцевой и др. представлены теоретико-методологические основы управления производительностью труда.

К.Х. Абдурахманов, И.П. Беликова, М.В. Драгунов, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Л.Р. Котов, А.Е. Митрофанова, Е.Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, Г.В. Савицкая, в своих исследованиях рассматривали эффективность труда с точки зрения его производительности.

Таким образом, многочисленность работ, посвященных вопросам обеспечения организации человеческими ресурсами, подтверждает большую значимость проблемы данной выпускной квалификационной работы. Однако мероприятиям по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами посвящены единичные исследования.

Итак, актуальность избранной темы исследования имеет место, поскольку недостаточно полно разработан научно-исследовательский подход к управлению эффективностью труда на предприятиях, что может способствовать значительному числу негативных последствий, как для организации в целом, так и для сотрудников организации.

Цель исследований – разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами в МУП "ТО УТВиВ №1" МО Сургутского района.

Объект исследования: МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района.

Предмет исследования: кадровое обеспечение деятельности предприятия МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты подходов к эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами;
- охарактеризовать организационно-экономические показатели МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района;
- изучить кадровый состав предприятия и существующую систему кадрового обеспечения МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района;
- проанализировать эффективность обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района; выявить их положительный опыт и недостатки в действующей системе кадрового обеспечения;
- разработать систему мероприятий, направленных на повышение эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района.

При написании выпускной квалификационной работы были применены следующие методы исследования:

- описание – метод: рассмотрены понятия, особенности организации направленных на повышение эффективности

обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района;

- метод контент–анализа: изучена кадровая база организации;
- метод системного анализа: конкретизирована информация по регламентации, направленной на повышение эффективности обеспечения человеческими ресурсами в организации в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района;
- проблемный метод: выявлены наиболее актуальные и требующие изучения вопросы, протекающие в кадровом обеспечении ресурсами организации в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района;
- метод унификации: разработана система мероприятий, направленных на повышение эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района;
- обобщение – метод: сформулированы вывод и заключение выпускной квалификационной работы.

Структура выпускной квалификационной работы определяется поставленными целями и задачами исследования. Состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

Во введении определены объект и предмет исследования, поставлена цель выпускной квалификационной работы и задачи для ее достижения. Также сформулирована проблема, инициирующая выбор темы исследования. Помимо этого, приводится обоснование актуальности избранной темы, выявляется степень ее изученности, рассматривается источниковая база, определяется новизна исследования и ее практическая значимость.

В рамках первого раздела «Теоретические подходы к эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами» раскрыто содержание основополагающего понятия «человеческие ресурсы»: представлены его особенности, классификация и ведущие признаки. В данном разделе также

рассмотрена методика анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Во втором разделе работы проведён анализ эффективности кадрового обеспечения на примере МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района. В нём представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, а также рассмотрены ключевые показатели, отражающие текущий уровень обеспеченности человеческими ресурсами и их результативность.

В третьем разделе акцент сделан на разработке практических мер, направленных на повышение эффективности использования трудового потенциала. Здесь предложены конкретные мероприятия, сопровождаемые расчётами, подтверждающими их экономическую и организационную обоснованность.

В заключении подведены итоги выпускной квалификационной работы по достижению цели и решению поставленных вопросов.

В приложении представлены документы организации МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района».

1 Теоретические подходы к эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

1.1 Человеческие ресурсы: понятие, особенности, классификационные признаки

В современном представлении об эффективном обеспечении организации персоналом центральное место занимает категория «человеческие ресурсы». Для глубокого понимания этого понятия важно обратиться к его истокам и эволюции в научной мысли. Впервые термин «человеческие ресурсы» был введён Честером И. Барнардом, который в своих лекциях, прочитанных в Бостоне в 1937 году в рамках классической школы менеджмента, изложил концепцию в интегративном ключе. Его подход базировался на связи между управлением, организационной структурой и психологией труда. В дальнейшем развитие данной тематики получило продолжение в трудах А. Маслоу, исследовавшего человеческий ресурс через призму мотивации (1943 г.), и М.П. Фоллет, которая в 1949 году акцентировала внимание на значении лидерства и разрешения конфликтов в организации.

В дальнейшем ряд исследователей изменили содержательный вектор данной концепции: Э. Мэйо в 1949 году рассматривал человеческий ресурс как весьма результативную организацию производства и управления организацией в целом; Мак Грегор в 1960 году раскрыл важность человеческого ресурса в вопросе поведения сотрудников при определенных стилях руководства в процессе организации эффективного труда.

В современном контексте содержание определения «человеческие ресурсы» (human resources) может быть рассмотрено с нескольких точек зрения, поскольку отсутствует единое понимание данного термина,

Дефиниции понятий «человеческие ресурсы» в трудах российских исследователей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Дефиниции понятий «человеческие ресурсы»

Дефиниции понятий «человеческие ресурсы»	Автор
«Главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизведения, развития и использования этого ресурса с учётом интересов каждого человека»	А.Я. Кибанов [14, С.55],
«Термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организаций), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории, региона, страны в целом»	Г.В. Щекин [24, С.76],
«Совокупность людей, их физические и умственные способности, которые можно потенциально использовать в качестве производственного ресурса для повышения эффективности функционирования любой экономической системы»	Е.Ю. Наумова [11, С.16],
«Набор качеств и характеристик у различных индивидов в рамках субъекта, которые могут быть использованы для определенной деятельности»	О.Н. Николаенко [5, С.11],
«Трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека»	И.А. Максимцев, Н. А. Горелов [8, С.6],

«Обобщая представленные в таблице 1 характеристики понятия «человеческие ресурсы», можно сделать вывод, что разные авторы выделяют различные критерии характеристики «человеческих ресурсов» и, соответственно, трактовка и содержание данного термина различна с качественной стороны. Следуя логике исследования, считаем необходимым отметить, что различными будет и содержательный показатель» [8].

«Так, исследователи И.А. Максимцев, Н.А. Горелов, выделяя характеристики человеческих ресурсов организации с позиции участия их в трудовой деятельности, считают важным отметить следующие показатели:

- уровень профессиональной подготовки сотрудника компании;
- образовательный и интеллектуальный уровень человека;
- способности работника к постоянному самосовершенствованию в своей трудовой деятельности;
- желание регулярно повышать уровень развития информационно-технологических знаний человека;
- креативность человека в процессе трудовой деятельности» [5].

«О.Н. Николаенко, рассматривая человеческие ресурсы с позиции определенных качеств и характеристик различных индивидов в рамках субъекта по сравнению с другими видами ресурсов, считает необходимым учитывать определенный набор качеств и характеристик конкретного индивида, выделяя следующие уникальные черты, присущие сотруднику организации:

- способности к постановке определенных профессиональных целей. свойственных субъекту;
- способности и стремления личности проявлять активность, как в желаемом для организации направлении деятельности, так и вне ее;
- способность к систематическому совершенствованию в плане формирования профессиональной компетентности;
- способность человека к обучению» [14].

Сходной концепции характеристике человека как ресурса по сравнению с другими видами ресурсов, придерживается и Е. Ю. Наумова. Автор проявляет солидарность с исследователем О.Н. Николаенко, считая важным при характеристике человеческого потенциала также учитывать такие значимые составляющие конкретного индивида, как:

- способности к постановке личных целей;
- способности инициировать, проявлять активность;
- способность человека к обучению, само программированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству с другими людьми.

«При этом Е. Ю. Наумова немного расширяет спектр характеристик конкретного индивида, добавив туда следующие качества, как: способность человека, как ресурса, предопределять возможную доступность и эффективность использования других ресурсов; способность удорожания человеческого ресурса по мере его эксплуатации и т. д.

Итак, наиболее существенными системообразующими признаками понятия «человеческий ресурс» являются человек как носитель трудового потенциала и субъект трудовой деятельности, а также его физические,

интеллектуальные и духовные способности и качества, которые потенциально могут быть использованы в трудовой деятельности.

Представляется возможным согласиться с предложенной концепцией, так как она позволяет более точно оценивать все аспекты человеческих ресурсов, учитывать уникальные качества и характеристики каждого человека» [14].

Если учитывать содержательный аспект термина «человеческий ресурс», то следует акцентировать внимание на том, что данная категория является интегральной и включает все трудовые ресурсы страны: трудоспособное население, предпенсионный возраст и работающих пенсионеров. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте отдельно взятой организации, региона или же государства в целом.

«В целом, несмотря на различные направления, различными авторами сформировалось понимание того, что человеческие ресурсы предполагают индивидуальный подход к каждому сотруднику организации, включающий необходимую помощь со стороны предприятия, основанную на поддержке и развитии сотрудника. Основываясь на данном утверждении, считаем необходимым рассмотреть понятие «человеческие ресурсы» применительно к какой-либо организации.

По утверждению Д.Г. Кучерова отношение к ценности человеческих ресурсов в организациях весьма различно. Автор условно выделяет три подхода: человеческие ресурсы как объект издержек; как один из важных организационных ресурсов; как объект инвестиций. Понимание человеческих ресурсов как объекта издержек строится на логике экономической эффективности, повышение которой предполагает положительную динамику результата организационной деятельности при снижении (или как минимум постоянстве) уровня затрат. Организация неизбежно несет затраты по персоналу (выплата заработной платы, налоговые отчисления, отпускные выплаты и выплаты по уходу за ребенком), которые стремится

минимизировать» [25, С.99].

Д.Г. Кучеров выделяет три подхода. «Первый подход предполагает наличие кадровой функции в организации, которая сводится к организации требуемого национальным трудовым законодательством документооборота. Второй подход – персонал как один из важных организационных ресурсов – базируется на представлении о высокой конкуренции за дефицитные человеческие ресурсы на рынке труда. Человеческие ресурсы могут увеличивать ценность организации, а значит, необходимо организовывать мероприятия по привлечению, использованию и удержанию квалифицированных сотрудников. Предполагается наличие кадровой политики и расширенного набора функций УЧР в организации, в том числе по обучению, развитию и стимулированию труда сотрудников. Третий подход – трактовка персонала как объекта инвестиций – отталкивается от теории человеческого капитала, согласно которой инвестиции в знания, умения и навыки сотрудников являются долгосрочными вложениями, причем отдача от них может многократно превышать отдачу в материальные и финансовые активы. Организация вкладывает значительные средства в мероприятия по обучению и развитию своих сотрудников, формирует благоприятную среду для обмена знаниями и опытом, роста вовлеченности персонала путем использования различных практик индивидуальной и командной работы. Этот подход по сути является проактивным: инвестируя в человеческий капитал сегодня, организация стремится тем самым обеспечить себе долгосрочную конкурентоспособность на рынке труда» [25, С.100].

«И здесь следует представить и развести в содержательном плане два соподчиненных понятия – «трудовые ресурсы» и «персонал организации».

Как нам представляется, понятие «трудовые ресурсы» включает те характеристики людей, которые могут быть использованы только в трудовой деятельности, в то время, как понятие «человеческие ресурсы» включают определённые профессиональные характеристики, которые могут быть потенциально использованы и в трудовой деятельности предприятия. Иначе

говоря, данное понятие охватывают только знания, навыки, опыт, профессионализм и физическое состояние работника, исключая моральные и нравственные аспекты личности. Следовательно, понятие «человеческие ресурсы» является более содержательным, чем понятия «трудовые ресурсы», поскольку, следуя прежней логике исследования, под «человеческими ресурсами организации» понимается совокупность её работников, обладающих определёнными качествами и свойствами, которые потенциально могут быть использованы в трудовой деятельности.

Что касается содержания понятия «персонал организации», то в данном случае следует понимать совокупность работников предприятия, занятых определенной трудовой деятельностью.

А.Я. Кибанов считает, что понятие «человеческие ресурсы» является более ёмким по сравнению с понятием «персонал», потому что содержит в себе всю совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей» [15].

При этом, значительный интерес представляет индивидуальный потенциал отдельно взятого человека. Однако, если рассматривать понятие «потенциал» в контексте коллектива, то речь пойдет о социально-психологическом аспекте, и будем говорить уже о социологическом исследовании. Понятие «потенциал» здесь подразумевает наличие неиспользованных возможностей, которые могут быть активированы для достижения определенных целей.

«При формировании человеческих ресурсов необходимо задавать определенные производственные требования к параметрам будущих работников организации. Руководствуясь заданными требованиями, производится отбор и наём сотрудников, формируется именно тот коллектив, способности и качества которого в наибольшей степени соответствуют заданным требованиям предприятия. В процессе своей трудовой деятельности нанятые сотрудники используют часть имеющихся у них способностей и качеств для выполнения своих трудовых функций, и получения заданных

результатов труда. В этом проявляется сущность использования человеческих ресурсов» [15].

«Следует принять во внимание тот момент, что не все нанятые на рынке рабочей силы сотрудники могут полностью соответствовать заданным профессиональным требованиям предприятия. Всем предприятиям, так или иначе, необходимо развитие человеческих ресурсов. Необходимо будет в той или иной степени развивать качества и способности людей для повышения эффективности их деятельности, при этом подавляющее большинство из них необходимо обучать, мотивировать, контролировать, одним словом, создавать условиях для реализации их производственных способностей.

Учитывая данный аспект, некоторые авторы считают целесообразным при изучении содержания понятия «человеческий ресурс» рассматривать соподчиненное ему понятие-«управление человеческими ресурсами» [15].

Содержание понятия «управление человеческими ресурсами» в трудах российских исследователей представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Содержание понятия «управление человеческими ресурсами»

Содержание понятия «управление человеческими ресурсами»	Автор
«Человеческий аспект управления предприятием и отношением работников со своими компаниями» «целью управления человеческими ресурсами является обеспечение использования человеческого потенциала таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники - максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда»	М.И. Соколова, А.Г. Дементьева [4, С.9],
«Процесс (набор технологий и механизмов, процедур) управления работниками для достижения стратегических целей организации»	Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева [24, С.8],
«Полное отождествление работников с целями и ценностями компании. Участие сотрудников в деятельности предприятия, но сохранение власти за руководителями компании».	К. Легге [18, С.16],

Продолжение таблицы 2

Содержание понятия «управление человеческими ресурсами»	Автор
«Это наем и удержание работников, необходимых организации и эффективное распределение рабочей силы. Это прием новых сотрудников и сокращение штата в случае отсутствия альтернатив».	И.А. Макарова[20, С.26],

С точки зрения М.И. Соколова, А.Г. Дементьева «управление персоналом представляет собой элемент более широкого понятия – «управления человеческими ресурсами, хотя на практике оба этих термина зачастую используются взаимозаменяющими, как синонимы. При этом, понятие «человеческие ресурсы организации» является более содержательным, чем понятие «персонал организации», потому что включает в себя не только те способности и качества, которые использует человек в трудовой деятельности, но и те личностные, физические и духовные качества, которые он потенциально может использовать». [10].

«Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева предлагают анализировать управление человеческими ресурсами (от англ. human resources management, HRM). При этом авторы считают необходимым учитывать при определении основных параметров трудовых функций следующие составляющие: интересы, мотивации, квалификации, состояния здоровья и другие способности и качества человека, которые должны выполнять определённые производственные задачи. Иными словами, организационно-экономические отношения, возникающие между собственником, менеджментом и работниками организации по поводу формирования, использования и развития человеческих ресурсов и составляют сущность понятия человеческие ресурсы организации» [9].

«Соответственно, цель управления человеческими ресурсами – с точки зрения Н.В. Гончаровой, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцевой данных – это «получение максимальной материальной выгоды от компетенций

сотрудников организации, предприятия в условиях конкуренции на рынке среди компаний (по отношению к управляющему субъекту); а с управляемого объекта – получение материальной выгоды, вознаграждения, исходя из существующих условий на рынке труда; социально-психологического удовлетворения от социальной значимости своего труда, востребованности, своего социально-профессионального статуса внутри организации и вне ее» [9].

К. Легге в 1978 году утверждала, «до человеческих ресурсов гораздо легче достучаться с помощью взаимно согласованных стратегий, поощряющих приверженность и, как следствие, воспитывающих у сотрудников готовность гибко действовать ради достижения превосходства “адаптивной организацией» [3]. На основании вышеизложенного следует утверждать, что «главной идеей управления человеческими ресурсами являлось полное отождествление работников с целями и ценностями компании. Участие сотрудников в деятельности предприятия, но сохранение власти за руководителями компании» [11].

«Все вышеупомянутые концепции демонстрируют общие черты, заключающиеся в совокупности качеств, которые характеризуют личность человека и оказывают влияние на результаты его деятельности.

В.В. Сыропятов предлагает новую модель управления человеческими ресурсами, которая состоит из стратегий, поощряющих взаимность в целях, влиянии, уважении, вознаграждении и ответственности» [3].

«Данная авторская теория утверждает, что политика взаимности будет порождать приверженность, которая, в свою очередь, приведет к повышению экономической эффективности и повышению уровня развития людей. Одна из политических задач управления человеческими ресурсами как раз и заключается в достижении поведенческой приверженности достижению оговоренных целей и приверженности на уровне установок, выражающейся в идентификации себя с предприятием» [3].

«Как было отмечено выше в данном исследовании, та часть людей,

которая по своим способностям, физическому и духовному состоянию, уровню развития способна заниматься трудовой деятельностью в организации и составляет её трудовые ресурсы. И только та часть трудовых ресурсов страны, которая осуществляет трудовую деятельность и получает от неё доход, составляет её человеческий капитал. Считаем необходимым кратко отметить отличительные особенности, отмеченные в исследованиях» [3].

По утверждению А.А. Троицкой эти понятия не идентичны и имеют немного разные смысловые значения. Наиболее часто они выявляются «в попытке измерить человеческий потенциал страны в целом, для расчета затрат на формирование и производства человеческого капитала, а также расчета экономической эффективности конкретной статьи расходов (как правило, на образование и подготовку квалифицированных специалистов)» [24].

А.К. Нестеров отмечает, что «несмотря на сходство самих понятий «человеческий капитал» и «человеческий потенциал» они имеют значительные отличиями, которые заключаются в том, что человеческий капитал оценивает способности, знания и навыки, которые приносят финансовую прибыль, в то время как человеческий потенциал охватывает все способности человека независимо от их финансовой прибыльности» [14].

«Согласно теории человеческого капитала, В. Н. Белкина, «человеческий капитал – это реализуемый трудовой потенциал работника, приносящий доход. Человеческие ресурсы, как правило, направлены на удовлетворение потребностей конкретных субъектов, включая как отдельных людей, так и население страны в целом. В то время как человеческий капитал представляет результат инвестирования в человеческие ресурсы с целью получения дополнительных выгод» [23].

«Анализ данных понятий помогает оценить роль человеческих ресурсов, их потенциал и степень влияния на социально-экономическое развитие. В то же время особенностью человеческого капитала по отличительным признакам от представленных категорий является его структурное устройство.

На основании вышеизложенного, представляется возможным сделать

вывод, что человеческий потенциал является суммой врожденных способностей и приобретенных знаний и навыков, которые могут проявляться в разных аспектах жизни, а его развитие зависит от образования, здоровья и экономического благополучия. Итак, констатируем:

- «человеческий ресурс» представляет собой все способности и качества человека, которые потенциально могут быть использованы в трудовой деятельности сотрудника компании или организации;
- совокупность работников предприятия, обладающих определёнными способностями и качествами, которые потенциально могут быть использованы в труде, составляет «человеческие ресурсы» предприятия;
- понятие «человеческие ресурсы» является более ёмким по сравнению с понятием «персонал», поскольку в процессе трудовой деятельности используются, как правило, не все возможные способности и качества человека, а только их определённая часть» [23].

Подводя итог изложенному, можно подчеркнуть, что человеческие ресурсы представляют собой ключевую ценность как для бизнеса, так и для общества в целом, поскольку именно от них во многом зависит достижение организационных целей и реализация широкого круга задач – от стратегического планирования до внедрения инноваций. При этом во всех трактовках понятия «человеческие ресурсы» прослеживается акцент на их содержательной стороне: речь идёт о совокупности характеристик личности, которые определяют её трудовой потенциал. К ним относятся, прежде всего:

- активное участие человека в трудовом процессе;
- совокупность его физических и духовных способностей, применимых в профессиональной деятельности.

1.2 Методика анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

«Существующая в настоящее время теория человеческих ресурсов изучает сложившиеся зависимости совокупности доходов как отдельно рассматриваемого работника, так предприятия и человеческого общества от имеющегося багажа полученных знаний, приобретенных профессиональных навыков и природных способностей людей.

По мнению А.Г. Войтова это позволяет:

- создать основания для разработки инструментов измерения показателей эффективности труда;
- уточнить предмет оценки;
- сориентировать работников на выполнение обязанностей на надлежащем уровне, а также в соответствии с целями и задачами компании;
- мотивировать персонал к эффективной и результативной работе;
- упорядочить систему требований в соответствии с занимаемой должностью;
- сделать оценку персонала публичной и понятной для всех работников» [8].

«Методика анализа эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами – это интегративная характеристика, включающая планирование кадров, структуру мотивации сотрудников, формирование фонда заработной платы.

Методика анализа и планирование кадрового состава предприятия, по нашему мнению, должна включать следующие составляющие:

- анализ рабочих мест, процессов; действий и операций сотрудников. При этом должны быть рассмотрены актуальные методы разработки требований к исполнителям (спецификация должности, должностная инструкция, компетенции);

- разработка системы нормативов, норм затрат и результатов труда;
- планирование численности и структуры кадров предприятия (профессиональный, квалификационный состав);
- определение организационной структуры предприятия с учетом. формирование штатного расписания;
- анализ рациональных режимов работы, графиков рабочего времени (сменности) работников, контроль за их выполнением;
- участие линейных руководителей в анализе работы сотрудников» [8].

«Мотивации сотрудников предприятия предполагает разработку материального стимулирования (системы оплаты труда):

- связь эффективности труда и оплаты труда в различных системах: тарифная система, грейды, бестарифная система;
- разработка системы материальной мотивации: обоснование выбора внутрифирменной системы оплаты труда, способствующей росту эффективности труда;
- методы оценки эффективности труда для различных единиц анализа: индивидуальные оценки, групповые, структурные (подразделение, предприятие)» [8].

«Формирование фонда заработной платы предполагает осуществление расчетов с учетом разработанных нормативов:

- установление разрядов оплаты труда рабочим и должностных окладов служащим, разработка системы доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате;
- анализ и контроль за формированием средств на оплату труда;
- учет и анализ показателей по труду и заработной плате с возможностью постоянной корректировки системы;
- анализ производительности труда и использование его результатов в управлении;

- оценка степени влияния изменения производительности труда на экономические показатели деятельности предприятия с учетом факторов роста производительности, экономичность и рентабельности труда;
- усиление контроля за использованием рабочего времени и соблюдению правил внутреннего трудового распорядка и сокращения трудовых затрат;
- осуществление контроля за расходованием фонда заработной платы, премиями, за правильностью установления наименований профессий, применения тарифных ставок и расценок» [8].

В структуре внутреннего устройства любого предприятия кадровый состав занимает особое место. Каждый коллектив обладает уникальными характеристиками, определяемыми уровнем профессиональной подготовки, накопленным опытом и состоянием здоровья сотрудников. Существенное значение имеет также способность персонала адаптироваться к изменяющимся условиям производства и оперативно воспринимать трансформации в организационных и технологических процессах.

А.М. Асалиев считает, что «в процессе оценки и анализа эффективности использования человеческих ресурсов сотрудники кадровых подразделений должны обращать внимание на отношение к процедуре трудового коллектива. Дело в том, что пристальное внимание к работнику, само по себе вызывает не слишком позитивную реакцию оцениваемого, и не всякий оцениваемый способен видеть в этой процедуре глобальную пользу для будущего развития предприятия в целом» [18].

Как считает К.Н. Григорьев, «большинство рядовых работников будут искать в деле оценивания некий подвох, нежели пользу, в том числе, и для себя лично» [18].

«Показатели при использовании человеческих ресурсов определяются количественными характеристиками общих или конкретных результатов в трудовой деятельности персонала при определенных производственных

параметрах. Эффективность при использовании человеческих ресурсов определяется в качестве важнейшей экономической концепции, которая характеризуется результативностью при использовании человеческих ресурсов» [8, с.281].

Динамика кадрового состава оценивается посредством ряда коэффициентов, в частности.

Коэффициент текучести кадров, исчисляемый за конкретный временной отрезок функционирования организации (месяц, квартал, полугодие, год). Его вычисление производится по следующей формуле:

«Коэффициент выбытия кадров (формула 1):

$$Квыб = (Ч_{ув}) / (Ч_{ср. спис.} \cdot 100), \quad (1)$$

где Ч _{ув.} – численность уволенных за период работников,

Ч _{ср. спис.} – среднесписочная численность работников за период» [17, с. 128].

В категорию "уволившиеся" входят как работники, покинувшие организацию по собственной инициативе, так и лица, с которыми трудовой договор был расторгнут по инициативе работодателя. Среднесписочная численность персонала отражает усредненное количество сотрудников, числящихся в штате предприятия. При вычислениях, данные об уволившихся и среднесписочной численности сопоставляются за идентичный временной отрезок.

«Коэффициент приема кадров (формула 2):

$$Кпр. = (Ч_{пр}) / (Ч_{ср. спис.} \cdot 100), \quad (2)$$

где Ч _{пр.} – численность вновь принятых на работу за период» [17, с. 128].

«Коэффициент оборота кадров (формула 3):

$$\text{Коб.} = (\text{Ч ув.} + \text{Ч пр.}) / (\text{Ч ср. спис.}) \cdot 100, \quad (3)$$

где Ч пр. – численность вновь принятых на работу за период» [17, с. 128].

«Коэффициент текучести кадров (формула 4):

$$\text{Кт.} = (\text{Ч ув.}) / (\text{Ч ср. спис.}) \cdot 100 \quad (4)$$

где Чув. – численность персонала, уволенного за период по собственному желанию, прогулы, нарушение трудовой дисциплины» [17, с. 128].

«Оценка эффективности использования человеческих ресурсов определяется по показателям выработки (производительности труда). Обобщенный показатель характеризуется уровнем, который выражает эффективность использования человеческих ресурсов. Выработку можно рассчитать, как на одного работника, так и для одного работающего» [6].

«Показатели выработки за единицу времени, определяют следующими формулами.

Среднегодовая выработка одним работником или рабочим (формула 5):

$$\text{Всг} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}}, \quad (5)$$

где Всг – показатель среднегодового объема выработки одним работником или рабочим,

ТП – объем произведенной за год продукции,

Ч – среднесписочная численность рабочих или работников.

Выработка среднедневная (формула 6):

$$B_{ДН} = \frac{TП}{ДН}, \quad (6)$$

Вдн – среднедневная выработка одним рабочим, работником,

ТП – объем произведенной за год продукции,

Дн – количество отработанных человеко-дней, за год.

Выработка среднечасовая (формула 7):

$$B_{Час} = \frac{TП}{T_{Час}}, \quad (7)$$

Вчас – среднечасовая выработка одним работником (рабочим),

ТП – объем произведенной за год продукции,

Тчас – количество отработанных за год человеко-часов» [4, с. 174]

«Выработка – это прямой показатель производительности труда. Расчет выработки производится в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. Наиболее реальными измерителями производительности труда являются измерители в натуральных или условно-натуральных показателях выработки» [8, с. 176].

«Показатели выработки характеризуются различными факторами. По данным факторам составляется мультипликативная факторная модель среднегодовой выработки рабочих, по формуле 8:

$$B_{СГ. раб.} = T_{Час} \cdot D_{раб} \cdot B_{Час}, \quad (8)$$

где Всг.раб. – среднегодовая выработка рабочих,

Драб – удельный вес рабочих в общей численности персонала» [13].

«Частным показателем, характеризующим уровень эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии, является трудоемкостью продукции.

Выработка в натуральном или стоимостном выражении – это отношение стоимости валовой продукции (ВП) или товарной (ТП), произведенной в определенный период времени и подразделяется (на декады, месяца, квартала, года) к среднесписочной численности работников промышленно производственного персонала (Чппп) по формуле 9:

$$ВРпп = \frac{ВП(ТП)}{Чппп}, \quad (9)$$

где ВП или ТП – объем валовой или товарной продукции за определенный период времени (месяц, квартал, год), в денежном или натуральном выражении;

Чппп – среднесписочная численность работников за этот же период; Т – затраты рабочего времени за этот же период, чел.- часов (чел. – дней)» [12, с. 174].

«Показатель трудоемкости дает возможность оценить на разных этапах производства, эффективность затрат на рабочую силу, участвующей в производстве конкретной продукции, не только для всего предприятия, но на конкретном рабочем месте, участке или в цехе, что нельзя сделать при помощи показателя выработка, который рассчитывается в стоимостном выражении» [1, с. 109].

«Трудоемкость, которая отражает количество отработанного рабочими или работниками человеко-часы на единицу продукции определяется как (формула 10):

$$Te = \frac{T_{час}}{TP}, \quad (10)$$

где Te – трудоемкость продукции.

Трудоемкость, которой отражается численность рабочих или работников, на единицу произведенного объема продукции (формула 11):

$$Te = \frac{\chi}{TP}, \quad (11)$$

Производственную трудоемкость (T) рассчитывается по формуле 12:

$$T_{пр} = T_{техн.} + T_{об}, \quad (12)$$

где $T_{техн.}$ – технологическая трудоемкость, включающая все затраты труда основных рабочих и др. работников;

$T_{об}$ – трудоемкость по обслуживанию производства, определяется затратами труда вспомогательных работников.

Полную трудоемкость (T_p) вычисляется затратами труда всех категорий ППП по формуле 13:

$$T_p = T_{техн.} + T_{об} + T_u, \quad (13)$$

где T_u – трудоемкость по управлению производством, включающая затраты труда служащих, специалистов, руководителей» [7, с. 121].

«При выявлении темпов прироста среднечасовой выработки при изменении трудоемкости, хорошо видна зависимость трудоемкости, выработки и производительности труда (формулы 14 и 15):

$$\pm T_{час\%} = \frac{\pm Te\% \cdot 100}{100 - \pm Te\%}, \quad (14)$$

$$\pm Te\% = \frac{\pm B_{час\%} \cdot 100}{100 + \pm B_{час\%}}, \quad (15)$$

где $\pm B_{час\%}$ – темп прироста среднечасовой выработки в %, $\pm Te\%$ – прирост трудоемкости в процентах» [17, с. 121].

«Мультипликативная факторная модель трудоемкости. После преобразований определяется по формуле 16:

$$Te \text{ общ.} = \frac{1}{T_{час} \cdot D \cdot B_{час}}, \quad (16)$$

где $Te \text{ общ.}$ – общая удельная трудоемкость продукции» [12, с. 174].

«Третьей группой являются вспомогательные показатели, определяемые затратами времени, необходимых для выполнения единицы определенного вида работ за единицу времени. На предприятиях для оценки эффективности использования человеческих ресурсов используется рентабельность персонала.

Рентабельность напрямую зависит от прибыли и выражается следующей формулой 17:

$$P_{пер} = \frac{\Pi}{q}, \quad (17)$$

где Π – прибыль от продаж.

Факторная модель показателя прибыли может быть представлена следующим образом (формула 18, 19):

$$Р_{перс} = Р_{прод} \cdot \frac{Выр}{Кап-л} \cdot Кв\ тр, \quad (17)$$

$$\text{или } Р_{перс} = Р_{прод} \cdot Дв \cdot В1р. сг, \quad (19)$$

где Выр. – выручка от реализации продукции;

Кап-л – среднегодовая сумма капитала;

Рперс – рентабельность персонала;

Рпрод – рентабельность продаж;

Кв тр – капиталовооруженность труда;

Дв – доля выработки в стоимости выпущенной продукции;

В1р.сг – среднегодовая выработка продукции в действующих ценах, выполненная одним рабочим» [22, с. 164].

«Для анализа затрат на оплату труда источниками информации служат данные бизнес-плана, формы статистической отчетности № 35, П-4,1-Т, материалы бухгалтерского и оперативного учета. При анализе заработной платы определяются показатели.

Средняя заработная плата персонала определяется следующей формулой 20:

$$ЗП = \frac{\Phi ЗП}{Q}, \quad (20)$$

где ФЗП – фонд заработной платы предприятия;

Q – общая численность работников.

Средняя заработная плата работников (формула 21):

$$ЗП = \frac{ФЗПосн}{Qосн}, \quad (21)$$

где ФЗПосн – фонд заработной платы работников, руб.;

Qосн – среднесписочная численность работников основной деятельности, чел.

Уровень задолженности по заработной плате (формула 22):

$$Кзад = \frac{ФЗП начисл - ФЗПвыпл}{ФЗПначисл}. \quad (22)$$

где Кзад – уровень задолженности по выплате заработной платы перед работниками;

ФЗПвыпл – выплаченная фактически заработная плата, руб.;

ФЗПначисл - начисленная заработная плата к выплате работникам списочного и несписочного состава (за вычетом отчислений во внебюджетные фонды и подоходного налога), руб.» [22]

На основе изученных показателей и подходов можно сформировать целостное представление об эффективности использования человеческих ресурсов в организации. Для систематизации ключевых элементов анализа целесообразно визуализировать их во взаимосвязи, что позволяет более наглядно отразить логику и этапность оценки. В частности, в схеме обобщаются основные направления анализа: движение персонала, оценка производительности, трудоёмкости, фонда рабочего времени и затрат на оплату труда. Такая структурно-логическая модель, представленная на рисунке 1, служит инструментом для комплексного анализа, выявления проблемных зон и принятия обоснованных управленческих решений в области управления персоналом.



Рисунок 1 – Структурно-логическая схема анализа эффективности использования человеческих ресурсов

Человеческие ресурсы представляют собой интегрированный набор компетенций работника, охватывающий интеллектуальные, физические и эмоциональные характеристики, которые определяют эффективность его труда. Эффективное управление ими требует согласования целей персонала с целями организации, что достигается через систему мотивации и благоприятный психологический климат. Оценка эффективности должна учитывать не только профессиональный потенциал сотрудников и их роль в стратегическом развитии, но и способность оперативно решать текущие задачи. Показатели результативности формируются на индивидуальном уровне и отражают вклад каждого работника в общие производственные результаты. Их точность зависит от отраслевой специфики.

2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района

2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района

Полное наименование: муниципальное унитарное предприятие «Территориально объединенное управление теплоснабжения и водоотведения №1» муниципального образования Сургутский район (далее МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР) создано на основании распоряжения главы Сургутского района от 19.11.2002 № 1643 «О создании муниципальных унитарных предприятий».

Местонахождение юридического лица (в соответствии с учредительными документами): 628433, Ханты-Мансийский - Югра автономный округ, Сургутский район, поселок городского типа Белый Яр, Набережная ул, д. 3

Почтовый адрес (в соответствии с учредительными документами): 628433, Ханты-Мансийский - Югра автономный округ, Сургутский район, поселок городского типа Белый Яр, Набережная ул, д. 3

ИНН: 8617018034

Вид деятельности (по ОКВЭД): 36.00.1 - Забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд.

Предприятие относится к сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Форма собственности предприятия – муниципальная, имеет самостоятельный баланс, расчетные счета в банках, печать, фирменное наименование и другую атрибутику.

В соответствии с Уставом МУП «ТО УТВиВ №1» МО Сургутского района, осуществляет производство полного комплекса коммунальных услуг с целью обеспечения ими населения и юридических лиц, а именно: забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд.

Учредитель: Администрация Сургутского района.
 Руководитель: Анисимов Алексей Геннадьевич (директор).
 Организационная структура МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР представлена на рисунке 2.

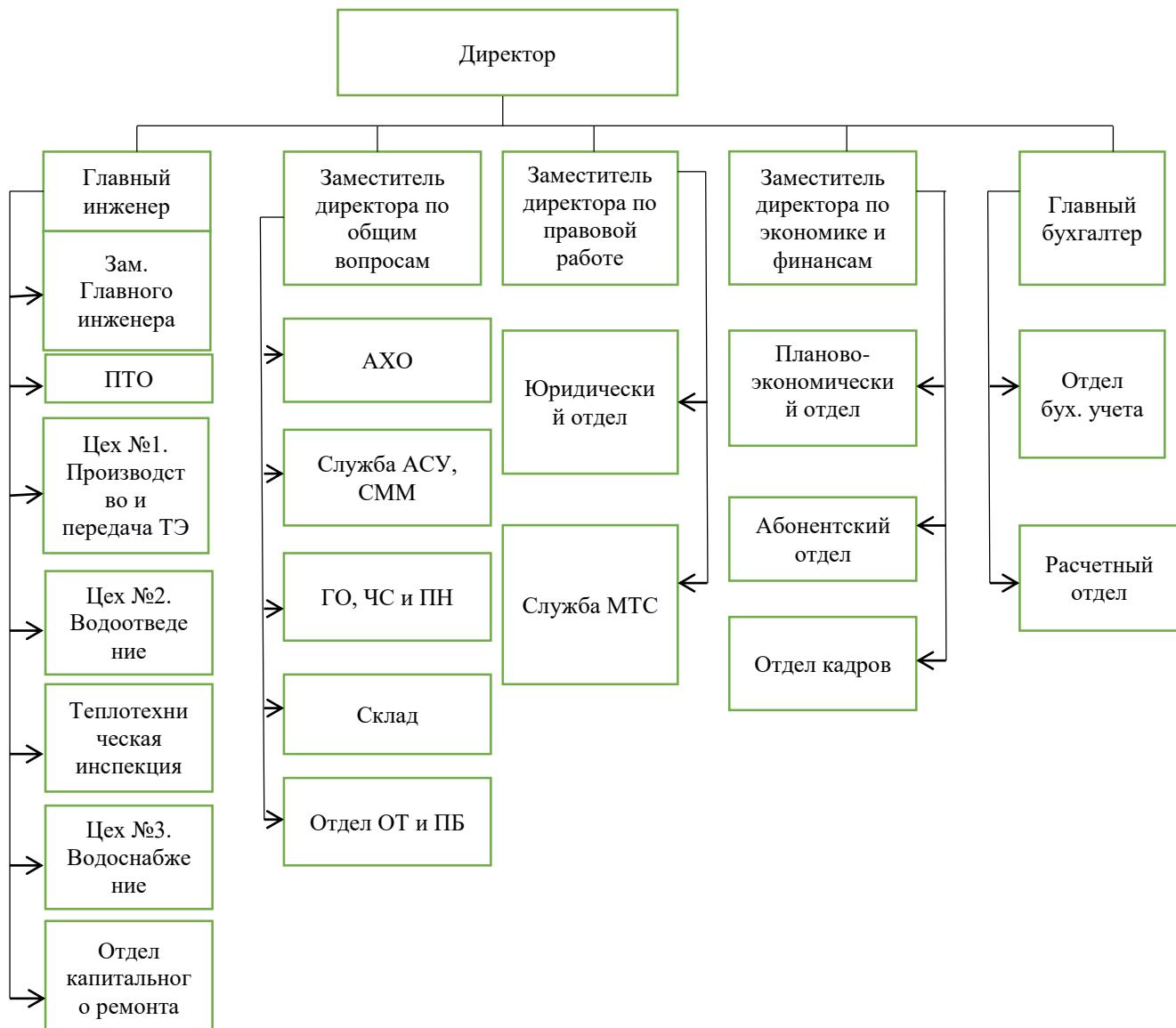


Рисунок 2 – Организационная структура компании МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР

Уставный капитал МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР составляет 1,4 млрд руб. Это значительно больше минимального уставного капитала, установленного законодательством для МУП (100 тыс. руб.). До 17.01.2023 уставный капитал составлял 1,4 млрд руб., до 04.05.2021 – 1,4 млрд руб., до

02.12.2020 – 988 млн руб.

По итогам анализируемого периода предприятие в 2024 году получило выручку в сумме 1 млрд руб., что на 54 млн руб., или на 5,7%, больше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2024 года совокупные активы организации составляли 4,3 млрд руб. Это на 27,3 млн руб. (на 0,6%) больше, чем годом ранее.

Чистые активы МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР по состоянию на 31.12.2024 составили 2,5 млрд руб.

Результатом работы МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за 2024 год стал убыток в размере 136 млн руб. В 2023 году убыток был на 108% меньше.

Для оценки финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия проведен анализ финансово-экономических показателей предприятия в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ финансово-экономических показателей МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/ 2023	2023/ 2024
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	2 116 336,00	2 417 448,00	2 330 601,00	14,2	-3,59
Прибыль от реализации, тыс.руб.	7 103,00	10 220,00	10 117,00	43,9	-1,0
Среднесписочная численность, чел.	579	598	616	3,28	3,01
в том числе рабочие, чел.	488	501	522	2,66	4,19
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,947	0,929	0,931	-1,9	0,2
Фонд заработной платы, тыс.руб.	88 825,3	92 408,9	101 886,7	4,0	10,3

Продолжение таблицы 3

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/ 2023	2023/ 2024
Среднегодовая заработка плата одного работника, тыс.руб.	1 216,1	1 222,7	1 244,9	0,54	1,82
Среднемесячная заработка плата одного работника, руб.	101 350,00	101 900,00	103 750,00	0,54	1,82
Фондоотдача на 1 рубль ОФ, руб.	4,1	3,9	4,7	-4,88	20,51
Фондооруженность, тыс. руб.	88,94	99,01	79,92	11,32	-19,28

На основании табличных данных можно утверждать, что в период с 2022 по 2024 гг возросла выручка от реализации продукции, работ на 10,12%, прибыль от реализации на 42,4%.

Вместе с тем, увеличился фонд заработной платы на 14,7% и среднемесячная заработка плата на 2,37.

Повышение фондоотдачи показывает эффективность использования основных средств предприятия.

2.2 Анализ обеспеченности и показателей эффективности человеческих ресурсов

Для оценки того, насколько эффективно МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР справляется с обеспечением себя персоналом, следует проанализировать показатели движения кадров. Эти данные позволяют выявить тенденции в приёме, увольнении и удержании сотрудников. Основные сведения представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ показателей движения персонала МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Состояло работников на начало периода, чел	579	595	611	2,7	2,6
Принято всего, чел.	21	19	9	-9,5	-52,6
Выбыло всего, чел,	22	10	15	-54,5	50,0
-по собственному желанию;	17	8	11	-52,9	27,3
-переведено на другие предприятия	5	2	4	-60,0	50,0
Состояло работников на конец периода, чел.	622	604	605	-2,9	0,2
Среднесписочная численность, чел.	579	598	616	3,2	2,9
Количество работников, проработавших год, чел. 3	567	585	592	3,1	1,2
Коэффициент оборота по приёму, %	5,2	4,1	2,1	-21,2	-48,8
Коэффициент оборота по выбытию, %	5,4	2,3	3,65	-57,4	-58,7
Коэффициент общего оборота, %	9,9	6,8	5,9	-31,3	-13,2
Коэффициент текучести кадров, %	4,9	1,8	2,9	-63,3	61,1
Коэффициент постоянства кадров, %	95,9	97,4	97,9	1,56	0,5

Исходя из представленных в таблице сведений, наблюдается тенденция к снижению числа новых сотрудников, принятых в период с 2023 по 2024 год. Данный показатель уменьшился на 52,6%. В то же время, зафиксирован рост численности работников, непрерывно трудящихся в организации в течение года. Данный факт позволяет сделать вывод о том, что условия работы и размер оплаты труда, предлагаемые компанией, соответствуют ожиданиям персонала.

Оценка эффективности применения трудовых ресурсов в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР осуществляется на основе информации об общем количестве отработанных дней и часов за исследуемый период, а также с использованием коэффициента, отражающего степень эксплуатации рабочего времени. Первичные данные для проведения анализа представлены в таблице

номер 5.

Таблица 5 – Использование рабочего времени за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Среднесписочная численность рабочих (ЧР)	599	606	611	1,0	0,2
Отработано за год одним рабочим:	-	-	-	-	-
- дней (Д)	349	368	410	-2,1	-0,8
- часов (Ч)	2949	2878	2910	-3,6	-1,7
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	8,09	7,95	7,99	-2,7	-1,5
Фонд рабочего времени, ч.	905859	875940	893771	3,8	2,4

Как показал проведённый анализ, в 2024 году фактический фонд рабочего времени в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР снизился на 1,5% по сравнению с 2022 годом. Это свидетельствует о незначительном снижении общего объёма трудозатрат, что может повлиять на производственные показатели. Для объективной оценки эффективности труда персонала применяется совокупность обобщающих, частных и вспомогательных показателей, позволяющих комплексно отразить уровень производительности. Рассчитаем ключевые значения, начиная с среднегодовой выработки на одного работника за 2022 год:

$$B = 2116336/599 = 3533,12 \text{ тыс. руб.}$$

Объем годовой выработки в расчете на одного сотрудника в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за 2023 год составил:

$$B = 2417\ 4482/595 = 4062,94 \text{ тыс. руб.}$$

Объем годовой выработки в расчете на одного сотрудника в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за 2024 год составил:

$$B = 2330 \cdot 6012 / 611 = 3814,41 \text{ тыс. руб.}$$

На рисунке 3 отражено изменение среднего значения годовой выработки на одного сотрудника в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР.

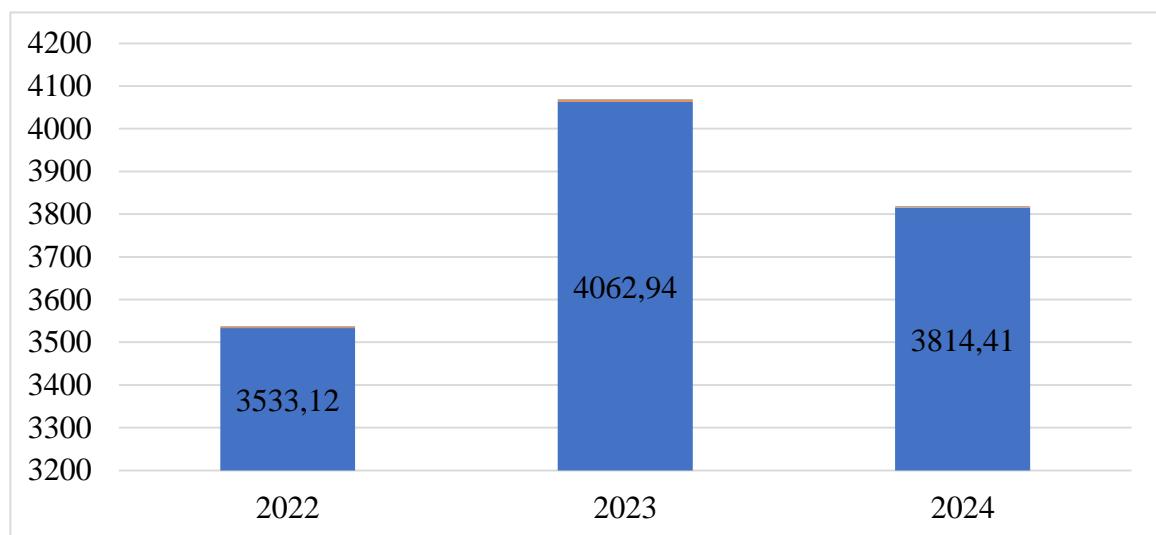


Рисунок 3 – Динамика среднегодовой производительности труда МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за 2022- 2024 гг., тыс. руб.

На анализируемом предприятии зафиксирован рост среднегодовой производительности труда на 8%. Этот показатель увеличился с 3533,12 тыс. руб. до 3814,41 тыс. руб.

Если рассматривать 2024 год к 2023 году, то в данном случае наблюдается снижение производительности труда на 6,5%. Этот показатель снизился с 4062,94 тыс. руб. до 3814,41 тыс. руб.

Показатель выработки за одну смену на одного сотрудника в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР: в течение 2022 года:

$$B = \frac{2116336 \times 10^3}{599 \times 349} = 1012,4 \text{ руб.}$$

Показатель выработки за одну смену на одного сотрудника в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР: в течение 2023 года:

$$B = \frac{2417448 \times 10^3}{606 \times 368} = 1097,8 \text{ руб.}$$

Показатель выработки за одну смену на одного сотрудника в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР: в течение 2024 года:

$$B = \frac{2330601 \times 10^3}{611 \times 410} = 1121,6 \text{ руб.}$$

Динамика сменной производительности труда работников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР приведена на рисунке 4.

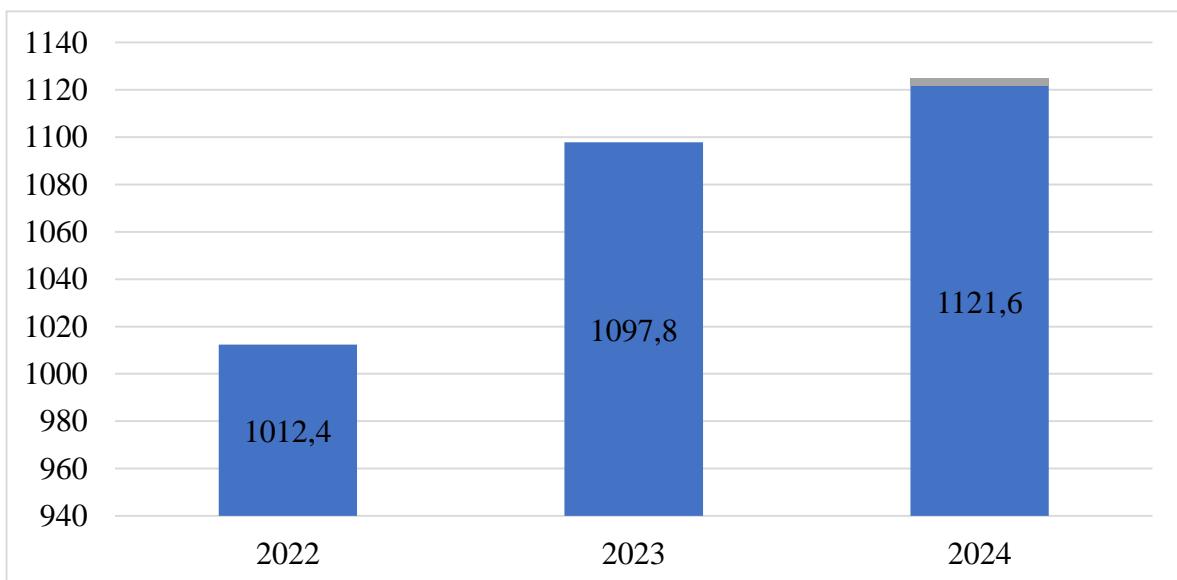


Рисунок 4 – Динамика сменной производительности труда работников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР

Наблюдения, представленные на рисунке 4, демонстрируют рост показателя сменной производительности труда персонала предприятия: от 1097,8 руб. до 1121,6 руб. Это соответствует увеличению на 10,2% и обусловлено расширением спектра предоставляемых услуг.

В 2022 году среднечасовая выработка на одного сотрудника МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР претерпела изменения.

$$B = \frac{2116336 \times 10^3}{599 \times 349 \times 8,09} = 157,4 \text{ руб.}$$

В 2023 году среднечасовая выработка на одного сотрудника МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР претерпела изменения.

$$B = \frac{2417448 \times 10^3}{606 \times 368 \times 7,95} = 163,8 \text{ руб.}$$

В 2024 году среднечасовая выработка на одного сотрудника МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР претерпела изменения.

$$B = \frac{2330601 \times 10^3}{611 \times 410 \times 7,99} = 183,1 \text{ руб.}$$

Динамика среднечасовой выработки сотрудников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР приведена на рисунке 5.

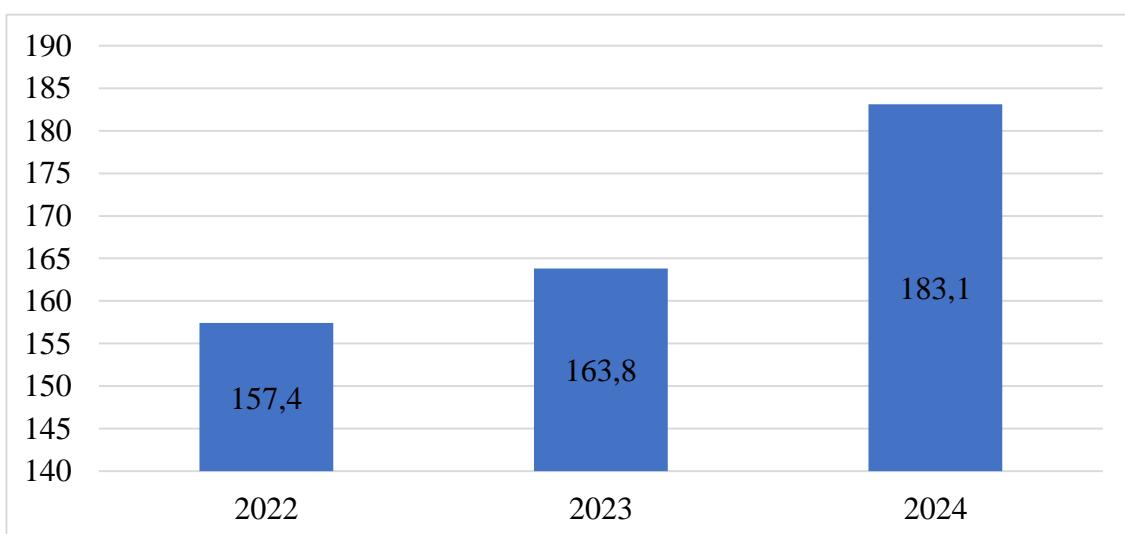


Рисунок 5 – Динамика среднечасовой производительности труда работников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР

На рассматриваемом предприятии отмечен рост среднегодовой выработки на одного работника с 157,4 руб. до 183,1 руб., что соответствует увеличению на 9,2%

Динамика показателей производительности труда сотрудников представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика производительности труда работников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Среднегодовая производительность труда, тыс.руб.	3533,12	4062,94	3814,41	15,0	-6,0
Сменная производительность труда, руб.	1012,4	1097,8	1121,6	8,5	0,2
Среднечасовая производительность труда, руб	157,4	163,8	183,1	4,0	12,0

Анализ данных, представленных в таблице 6 за период с 2022 по 2024 годы, демонстрирует увеличение среднегодовых, среднедневных и среднечасовых показателей выработки в среднем на 11%. Данная тенденция обусловлена ростом объемов предоставленных услуг. При этом, среднегодовой рост производительности труда составил 9%, а среднедневной – 10,5%. Вместе с тем, наблюдается снижение производительности труда в 2024 году по сравнению с предыдущим 2023 годом на 6%.

Для выявления причин ускоренного увеличения затрат на оплату труда необходимо провести анализ изменений в фонде заработной платы, вызванных различными факторами.

Далее рассмотрим влияние изменения численности работников на фонд оплаты труда:

$$\Delta \text{ФОТч} = (611 - 599) \cdot 18010 \cdot 12 = 4322400 \text{ руб.}$$

Влияние изменения средней заработной платы на фонд оплаты труда:

$$\Delta \text{ФОТзп} = 611 \cdot (20410 - 18010) \cdot 12 = 17596800 \text{ руб.}$$

Таким образом, общее изменение уровня фонда оплаты труда составит:

$$4322400 + 1759680011 = 21919200 \text{ руб.}$$

Рост фонда заработной платы на 21,91 тыс. руб. в 2024 году в значительной степени обусловлен увеличением среднемесячной оплаты труда. Среди факторов, повлиявших на данный прирост, можно выделить оплату сверхурочной занятости, внесённые изменения в «Положение о премировании работников предприятия», а также увеличение численности персонала.

При этом важным направлением в оценке использования трудовых ресурсов остаётся анализ состояния системы нормирования труда. Нарушения установленных норм чаще всего связаны с недостаточным уровнем профессиональной подготовки, а также с тем, что квалификация части сотрудников отстает от требований, предъявляемых к выполняемым работам. В таблице 7 представлены средние значения показателей, характеризующих текущее состояние нормирования труда на предприятии.

Таблица 7 – Средние показатели нормирования труда работников МУП «ТО УТВиВ» МО СР за 2022-2024 гг., в %.

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Средний процент выполнения норм выработки основными рабочими	128,7	125,3	131,7	-2,6	5,1

Продолжение таблицы 7

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Процент рабочих, не выполняющих нормы выработки к явочной численности	25,2	23,0	17,2	-8,6	-25,2
Средний разряд работ	3,78	3,67	3,93	-2,9	7,08
Средний разряд рабочих	3,17	3,12	3,12	-1,6	0,00

Несмотря на высокий средний уровень выполнения норм выработки в 2024 году, доля работников, не справляющихся с установленными нормативами, по-прежнему остаётся значительной и составляет 17,2% от явочной численности. Это указывает на наличие внутреннего резерва повышения эффективности труда, связанного, в том числе, с вопросами квалификации и организации рабочих процессов. Для более полной картины состояния и динамики использования трудовых ресурсов в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за период 2022–2024 годов в таблице 8 представлены обобщённые показатели, отражающие ключевые изменения по данному направлению.

Таблица 8 – Показатели, характеризующие состояние и использование трудовых ресурсов

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Среднесписочная численность работников, чел	599	606	611	1,17	0,83
Производительность труда, тыс. руб.:	-	-	-	-	-
одного работающего	3533,12	4062,94	4814,41	15	18,5

Продолжение таблицы 8

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Фонд рабочего времени, ч.	905859	875940	893771	-3,3	2,04
Фонд заработной платы тыс.руб.	88825,3	92408,9	101886,7	4,0	10,3
Процент рабочих, не выполняющих нормы выработки к явочной численности	25,2	23,0	17,2	-8,6	-25,2
Коэффициент текучести кадров, %	5,1	1,8	1,4	-64,7	-22,2
Средний процент выполнения норм выработки основными рабочими	128,7	125,3	131,7	-2,6	5,1
Среднемесячная заработка плата, руб.	101350	101900	103750	0,5	1,8

Данные таблицы 8 за 2022–2024 годы демонстрируют ряд позитивных тенденций в сфере использования трудовых ресурсов на предприятии. Существенно выросла производительность труда: на одного занятого – на 18,5%, а на одного рабочего – на 5,1%. Одновременно с этим наблюдается увеличение среднемесячной заработной платы, которая поднялась на 10,3%. Снижение коэффициента текучести кадров на 22,2% говорит о повышении стабильности персонала и, вероятно, о росте удовлетворённости условиями труда. Кроме того, улучшился средний процент выполнения норм выработки основными рабочими, что также свидетельствует о повышении эффективности их деятельности.

Указанные тенденции в совокупности позволяют заключить, что в рассматриваемом периоде в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР обеспечено достаточно эффективное использование трудового потенциала.

В таблице 9 приведен анализ работников по уровню образования.

Таблица 9 – Анализ работников МУП «ТО УТВиВ№1» МО СР по уровню образования

Категория работников	2022		2023 год		2024 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	59	9,45	59	9,74	59	9,66
Среднее специальное	413	68,49	413	68,15	426	69,72
Среднее	132	21,89	134	22,11	125	20,46
Итого:	603	100	606	100	611	100

Результаты анализа таблицы 9 за 2022–2024 годы свидетельствуют о постепенном улучшении образовательной структуры персонала. За указанный период количество работников со средне-специальным образованием возросло на 13 человек, в то время как число сотрудников, имеющих только среднее образование, уменьшилось на 7. Удельный вес специалистов со средне-специальной подготовкой увеличился на 1,23 процентного пункта и достиг 69,72%, тогда как доля работников со средним образованием снизилась на 1,43 п.п., составив 20,46%. Это указывает на устойчивую тенденцию к росту квалификационного уровня персонала.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что на предприятии положительная динамика повышения образования работников в анализируемый период.

В таблице 10 отражена динамика, прошедших обучение персонала МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за 2022-2024 гг.

Таблица 10 - Динамика, прошедших обучение персонала МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Абс.откл. (=/-)	Относ.откл., %
Общее количество рабочих предприятий	599	606	611	12	2
Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	36	32	24	-12	-33
Профессиональная переподготовка	18	16	7	-11	-61
Повышение квалификации	6	9	10	4	66
ДПО	12	7	7	-5	-42
Доля повысивших категорию в общей численности работников, %	6	5	4	-2	-33
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс.руб.	463,5	480,6	552,1	88,6	19

Данные таблицы 10 свидетельствуют о том, что в период с 2022 по 2024 год в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР произошло заметное снижение количества рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации. Если в 2022 году обучение прошли 36 человек, то в 2024 году – лишь 24, что соответствует снижению на 12 сотрудников, или 33%. При этом совокупные затраты на организацию образовательных мероприятий, напротив, увеличились на 88,6 тыс. руб. Такой рост расходов при одновременном сокращении числа обучающихся, скорее всего, обусловлен удорожанием стоимости обучения, а также возможным переходом к более углублённым или индивидуализированным формам подготовки. Это указывает на необходимость оптимизации затрат и пересмотра приоритетов в области

корпоративного обучения с целью повышения охвата персонала при сохранении качества образовательных программ.

В таблице 11 отражена структура общих затрат МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР на оплату труда.

Таблица 11 – Структура общих затрат на оплату труда

Статья затрат	2022	2023	2024	Отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024
Оклад, (от 100%)	35,42	52,88	53,29	50	0,78
Коэффициент 1,7 для местности, приравненной к районам Крайнего Севера	1,48	1,52	1,51	2,7	-0,7
Премии за счет всех источников финансирования:	-	-	-	-	-
одного работающего	16,4	17,2	17,1	4,88	-0,5
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	5,5	6,1	6,0	10,9	-1,6
Доплаты	14,8	15,0	15,1	1,35	-0,67
Выплаты социального характера	0,4	0,8	0,7	100	-12,5
Прочие виды затрат	5,7	6,5	6,3	14,04	-3

В 2024 году основную часть затрат на оплату труда в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР составила повременная зарплата – 53,29%, тогда как премии и бонусы заняли 46,71%.

В таблице 12 представлены выявленные проблемы в ходе проведения анализа МУП ТО «УТВиВ № 1» МО СР.

Таблица 12 – Выявленные проблемы в ходе проведения анализа МУП ТО «УТВиВ №1» МО СР

Выявленные проблемы	Обоснование проблем	Предлагаемые мероприятия
1. Снижение темпа роста производительности труда	Снижение среднегодовой производительности труда в 2024 году по сравнению с предыдущим 2023 годом на 6% (таблица 6)	Улучшение организации труда, повышения квалификации персонала, оптимизации производственных процессов.
2. Не используется внутренний резерв повышения эффективности труда	Несмотря на высокий средний уровень выполнения норм выработки в 2024 году, доля работников, не справляющихся с установленными нормативами, по-прежнему остаётся значительной и составляет 17,2% (таблица 7)	Создание условий, которые стимулируют работников к более высокой производительности и качеству работы. Создание кадрового резерва: наличие квалифицированных сотрудников, которые могут быть быстро переведены на другие должности в случае необходимости, что снижает риски и обеспечивает стабильность.
3. Недостаточная динамика повышения уровня образования при численности свыше 600 человек	Снижение количества рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации (Таблица 10)	Оптимизация затрат и пересмотр приоритетов в области корпоративного обучения с целью повышения охвата персонала при сохранении качества образовательных программ
4. Отсутствует прирост затрат на премирование сотрудников	Снижение премии за счет всех источников финансирования (Таблица 11)	Разработка мотивационной политики и методики оценки эффективности

3. Направления повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР

3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами

Для повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР необходимо разработать дополнительную методику, направленную на системное развитие профессиональных компетенций сотрудников. Такая методика должна охватывать вопросы организации обучения, повышения квалификации и формирования индивидуальных траекторий развития персонала. Реализация данного подхода позволит не только повысить внутреннюю мотивацию работников к карьерному росту, но и обеспечит предприятию кадровую устойчивость за счёт снижения зависимости от внешнего рынка труда и усиления внутреннего резерва специалистов.

Наём персонала только для численности может нанести вред предприятию. Такие предприятия становятся временным трамплином из-за того, что потенциальные сотрудники меньше интересуются обучением и развитием в них.

Вложение времени и денежных средств в работников, которые по-настоящему раскрываются в той роли, которой нуждается предприятие, принесет огромные плоды в долгосрочной перспективе предприятия.

Предлагаемое мероприятие представляет собой комплексный и интегрированный процесс, направленный на совершенствование системы управления персоналом в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР. Его реализация предполагает внедрение взаимосвязанных управленческих решений, охватывающих ключевые направления работы с человеческими ресурсами – от организационной политики до оценки эффективности кадровых инициатив. Для наглядного представления структуры и логики взаимодействия всех

элементов мероприятия разработана системно-графическая модель, отражённая на рисунке 6. Данная схема позволяет визуализировать этапность и содержательное наполнение процесса, обеспечивая целостный взгляд на предложенные преобразования.

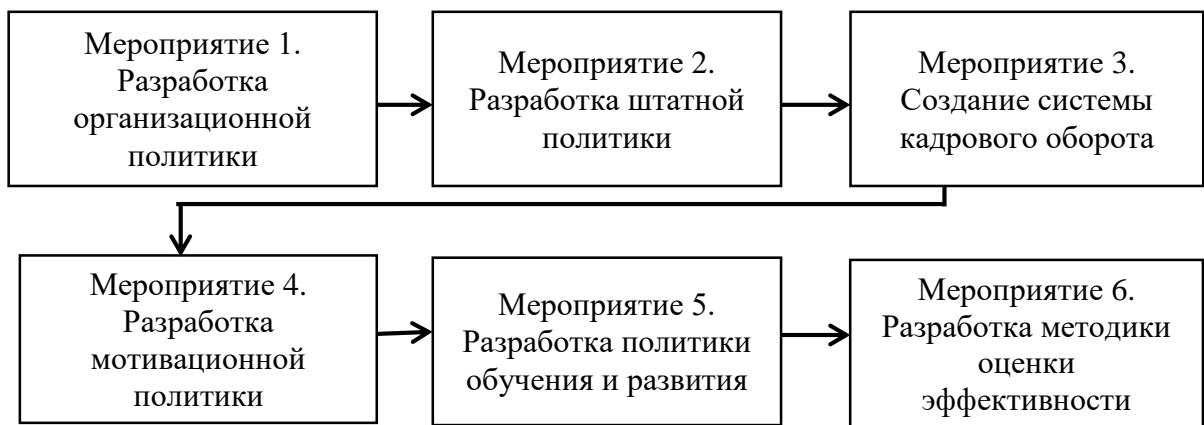


Рисунок 6 – Повышение эффективности обеспечения человеческими ресурсами

Разработка организационной политики.

Для повышения эффективности взаимодействия персонала в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР руководству следует акцентировать внимание на развитии командного духа и укреплении позитивного социально-психологического климата в коллективе, что напрямую влияет на результаты деятельности организации.

Профессиональная команда характеризуется не только общностью целей, но и четкой организационной структурой, распределением ролей и установленными стандартами взаимодействия. Формирование такой команды – это сложный и продолжительный процесс. Для систематизации усилий по созданию, реализации и совершенствованию организационной политики в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР, данное исследование предлагает внедрение системного подхода к управлению персоналом. Это позволит оптимизировать процессы управления и повысить эффективность использования человеческих ресурсов.

Реализация данной модели позволит сформировать кадровую политику, ориентированную на устойчивое развитие и стратегическое планирование. Такой подход обеспечит системный контроль за профессиональным ростом сотрудников, оценкой их эффективности, а также позволит согласовать интересы персонала с целями предприятия. На основе анализа текущего состояния работы с персоналом в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР можно выделить ряд направлений для совершенствования – как в социально-экономической, так и в организационно-технической плоскости. В частности, с целью повышения управляемости и качества взаимодействия между персоналом и руководством, а также для своевременного информирования работников о текущих задачах и изменениях, целесообразно внедрить практику кратких пятиминутных собраний между сменами. Эти встречи позволяют оперативно выявлять и устранять возникающие производственные проблемы.

А также эффективным инструментом для решения широкого спектра кадровых и управленческих задач, можно проводить конкурсы на звание лучшего по профессии среди сотрудников предприятия. Но, чтобы подобные мероприятия были действенным мотиватором, воспринимались и работниками, и руководством предприятия серьезно и достигали поставленных целей, их нужно грамотно организовать и проводить на регулярной основе. Например, разработать конкурс в рамках проведения аттестации работников предприятия, которые уже проводятся в обязательном порядке. По результатам аттестации также можно премировать сотрудников, которые показали самые высокие результаты.

Необходимый объем по набору персонала определяется кадровой службой МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР. Набор ведется из внешних и внутренних источников. При проведении поиска сотрудников через сайты следует учитывать затраты на размещение вакансий и доступ к базам резюме:

- средняя стоимость подписки на сайте HH.ru составляет 15 000 рублей в месяц;

- средняя стоимость подписки на сайте Avito составляет 18 000 рублей в месяц;

А также необходимо учитывать затраты на предварительную медицинскую комиссию при оформлении вновь принятого сотрудника. Оплата за прохождение сотрудником медицинского осмотра возлагается на МУП «ТО УТВиВ№1» МО СР согласно Трудовому кодексу РФ ст.212 и ст.213. В 2024 году стоимость указанной комиссии составляет 8 000 рублей на одного сотрудника.

Хотя предпочтение все же следует отдавать внутреннему набору (ротации).

Необходимо увеличить количество горизонтальных перемещений в организации и разработать программы официальных перемещений.

Одним из важнейших приоритетов для руководства является формирование команды профессионалов, обладающих необходимыми знаниями, умениями и личностными качествами, соответствующими требованиям предприятия. Именно такой подход является залогом стабильного роста и успеха компании.

Разработка штатной политики.

Для эффективной работы компании необходимо постоянно проводить диагностику штатной среды в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР, комплексно разрабатывать мероприятия по управлению карьерой.

Чтобы карьера сотрудника была успешной, необходимо придерживаться определенных принципов ее развития. Это поможет понять ключевые аспекты, этапы и специфику карьерного роста как процесса, и учитывать их при работе с каждым человеком. Оно должно основываться на следующих принципах:

– общий интерес. И компания, и сотрудник должны быть заинтересованы в карьерном росте, что подразумевает долгосрочный рост и развитие самой компании;

- индивидуальный подход. Планирование карьеры должно учитывать личные особенности и предпочтения каждого сотрудника;
- мотивация и поддержка. Необходимо использовать как моральные, так и материальные стимулы, а также оказывать финансовую поддержку, чтобы мотивировать сотрудника к развитию и построению карьеры.

Кадровая политика включает в себя планирование карьерного роста сотрудников, что, в свою очередь, неразрывно связано с работой по формированию резерва управленческих кадров. Целью этого процесса является не только развитие потенциала менеджеров, но и обеспечение успешного выполнения стратегических, инновационных, производственных, технических, управленческих и социальных задач, стоящих перед предприятием.

Создание системы кадрового оборота.

Одним из эффективных решений в рамках улучшения кадровой политики может стать размещение на официальном сайте МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР (<https://утвив.рф>) виртуальной анкеты для соискателей. В отличие от стандартных форм, она должна содержать расширенный перечень сведений, адаптированных под требования конкретных должностей и категорий персонала, что позволит повысить качество подбора и упростить предварительный отбор кандидатов. Это позволит упростить предварительный отбор, повысить точность оценки соответствия кандидатов требованиям предприятия и ускорить процесс подбора персонала.

В новой анкете для кандидатов, помимо общих сведений (образование, опыт и т.д.), будут учитываться специфические требования к конкретной должности, такие как минимальный опыт и необходимые профессиональные навыки. Сотрудники отдела кадров, ответственные за отслеживание резюме и анкет, вручную обрабатывают полученные данные. Отдел кадров МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР анализирует информацию о кандидатах, чтобы определить, соответствуют ли они открытым вакансиям в различных

подразделениях. На основании этого анализа принимается решение о пригодности кандидата: полное несоответствие, соответствие другой вакансии, или полное соответствие заявленной должности.

Для повышения эффективности обработки большого потока резюме целесообразно автоматизировать процесс отбора, сохраняя при этом возможность ручной проверки. Это позволит снизить трудозатраты и минимизировать риск ошибок, связанных с ручной обработкой.

А также необходимо ввести кадровый резерв предприятия – это группа специалистов, которые смогут занять вакансии, если появится новая должность или кто-то из сотрудников решит уйти. Для включения в резерв, необходимо подтвердить квалификацию и пройти отбор, чтобы убедиться в соответствии специалиста требованиям предприятия.

Резерв запасных сотрудников помогает реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия, а также экономить время и деньги при отборе и найме кандидатов. При развитой системе кадрового резерва, рабочие процессы не прервутся из-за дефицита специалистов. А внезапные увольнения ключевых сотрудников не обернутся лишними затратами на поиск и подготовку новых работников.

Разработка мотивационной политики.

Стремление к дополнительным, незапланированным успехам – естественная мотивация работника. Для ее поддержания необходимо использовать как финансовые стимулы (зарплата), так и различные формы поощрения. Важно, чтобы работодатель заранее сообщал сотрудникам о возможности получения вознаграждения за результаты, превышающие плановые показатели.

В МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР именно мотивация является главным резервом для повышения производительности. Мы выделили ее в отдельную категорию, несмотря на возможность отнесения к другим группам факторов, поскольку она тесно связана с личными качествами сотрудников, такими как квалификация и стаж. Успешное управление невозможно без учета

индивидуальных мотивов и потребностей, а также без создания эффективной системы мотивации.

Для создания эффективной системы мотивации необходимо разработать систему премирования, которая:

- четко связывает размер премии с финансовыми результатами, достигнутыми конкретным работником;
- позволяет планировать премиальную часть, учитывая факторы, влияющие на эффективность работы, и стимулируя к улучшению показателей;
- справедливо распределяет премиальный фонд, учитывая вклад каждого сотрудника в общий успех компании и его рабочую нагрузку.

Разработка политики обучения и развития.

В целях организации прохождения адаптационного периода вновь принятых сотрудников, предприятию предложено сформировать институт наставничества, где опытные и квалифицированные работники будут оказывать всестороннюю поддержку новым сотрудникам, включая консультации и практическое обучение. Реализация данной инициативы позволит ускорить процесс интеграции новых сотрудников в производственный процесс и повысить их заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве с предприятием.

Для эффективного наставничества необходимо, чтобы сотрудник обладал не только опытом и профессионализмом, но и педагогическими способностями.

Квалифицированный подбор наставников – это прерогатива отдела кадров. Специалисты, анализируя личные дела, выявляют сотрудников, отвечающих следующим требованиям:

- опыт работы более 5 лет;
- наличие профессионального образования;

- стабильное выполнение планов и наличие личных достижений, значимых для предприятия.

Содержание требований представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Обоснование требований к наставнику молодых рабочих

Требование	Обоснование
Высокий уровень лояльности к предприятию	Сотрудник является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры. Соблюдает правила и регламентацию, берет на себя ответственность и проявляет гибкость.
Системный взгляд на работу своего подразделения и предприятия в целом	Сотрудник четко представляет специфику деятельности различных структурных подразделений компании и взаимоотношения между ними.
Значительный профессиональный опыт	Сотрудник имеет значительный стаж работы и обладает богатым практическим и жизненным опытом. Он находится в хороших отношениях с руководством, которое учитывает его мнение.
Желание быть наставником	Сотрудник проявляет искреннее желание помочь подопечному, всячески способствовать его личностному и профессиональному росту.
Готовность инвестировать свое время в развитие другого человека	Для сотрудника желание помочь является абсолютной ценностью.
Умение выстраивать ровные рабочие отношения	Сотрудник не допускает конфликтных ситуаций в общении, а если они возникают, знает как грамотно их разрешить.
Способность к конструктивной критике и обратной связи	Сотрудник способен оценить деятельность конкретного человека и дать конкретные предложения и рекомендации по улучшению его работы.
Способность к обучению, личностному и профессиональному росту	Сотрудник демонстрирует желание и способность учиться чему-то новому, повышать свою квалификацию и продуктивность, являясь экспертом для других сотрудников.
Лидерство	Сотрудник способен вовлекать, руководить и находить правильные слова, чтобы мотивировать других.
Коммуникабельность	Сотрудник знает, как найти общий язык с коллегами.

Анализ таблицы 12 позволяет выделить ключевые требования, предъявляемые к наставнику. В первую очередь, такой сотрудник должен проявлять заинтересованность в решении производственных задач и демонстрировать ответственное отношение к выполнению своей работы. Важным условием является неукоснительное соблюдение всех технологических процессов, а также способность грамотно и конструктивно взаимодействовать с коллегами. Наставник обязан строго придерживаться правил охраны труда и техники безопасности, включая использование средств индивидуальной защиты и безопасных приёмов работы. Кроме того, особое значение имеет умение выстраивать индивидуальный подход к новичкам, помогая им адаптироваться в коллективе и быстрее вливаться в рабочую среду.

В связи с тем, что наставничество включает в себя элементы обучения, кандидаты на эту роль должны пройти обязательное психологическое тестирование. Цель тестирования – оценить их внутренние установки, способность справляться со стрессом, уровень мотивации и приверженности организации. По результатам тестирования и собеседования, рекомендуется организовать для отобранных наставников краткосрочное обучение на базе МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР. Программа обучения должна включать интерактивные методы, такие как тренинги, деловые игры и разбор практических ситуаций, для достижения взаимопонимания и согласования подходов.

Для повышения эффективности обучения рекомендуется, чтобы наставник каждые две недели формировал краткий отчет о деятельности подопечного, в котором:

- оценивал, насколько эффективно используется рабочее время;
- изучал причины, которые могут приводить к браку в производстве или избыточному потреблению ресурсов;
- выявлял случаи, когда были допущены отклонения от установленных технологических норм.

Наставничество требует от человека не только педагогических навыков, но и значительной эмоциональной отдачи. Поэтому нельзя назначать наставника принудительно, игнорируя его личное желание и готовность. Такой подход обречен на провал. Чтобы наставничество было эффективным, необходимо мотивировать наставников, например, через систему поощрений, основанную на успехах подопечного, оцениваемых в ходе промежуточных и итоговых аттестаций.

Разработка методики эффективности кадровой политики.

Руководству МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР рекомендуется разработать и внедрить комплексную систему развития персонала. Эта система должна включать:

- программы повышения квалификации: Обучение сотрудников навыкам, напрямую влияющим на рост производительности труда;
- внутренний кадровый резерв: Подготовка специалистов для занятия руководящих должностей, что экономически целесообразнее, чем привлечение внешних кандидатов;
- открытая система вакансий: Информирование всех сотрудников о новых вакансиях, включая позиции в кадровом резерве, с возможностью подачи заявки до рассмотрения внешних кандидатов.

Реализация этих мер позволит повысить мотивацию персонала и улучшить атмосферу в коллективе.

Следует отметить, что в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР есть должности, на которых представители этих специальностей также могут выполнять определенные виды работ. Так, к примеру, абонентский отдел и юридический отдел.

Еще одним мотивирующим фактором является делегирование ответственности за результаты работы и предоставление права принимать управленческие решения в рамках своей компетенции. Такой подход формирует у сотрудников чувство вовлечённости и доверия, а также стимулирует инициативность. Вместо жёсткого контроля за соблюдением

формальных границ полномочий, следует поощрять расширение зон ответственности, что способствует росту внутренней мотивации и эффективности.

Для повышения отдачи от персонала в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР целесообразно внедрить систему финансового стимулирования, предполагающую увеличение заработной платы до 25% на основе индивидуальных критериев – таких как уровень результативности, квалификация, стаж и степень профессиональной компетентности. В таблице 13 представлена модель гибкой настройки тарифной части оплаты труда для различных категорий работников.

Таблица 13 – Модель гибкого регулирования тарифной части заработной платы различных категорий работников

Компенсируемые факторы	Персонал управления и специалисты		Основной рабочий персонал		Вспомогательный персонал	
	макс. балл	в % от базового оклада	макс. балл	в % от базового оклада	макс. балл	в % от базового оклада
Стаж работы по профессии	60	6	60	6	70	7
Профессионализм	40	4	40	4	50	5
Образование	70	7	70	7	60	6
Экспертная оценка непосредственным руководителем	80	8	90	9	70	7
ИТОГО	250	25	250	25	250	25

Чтобы преодолеть сопротивление внедрению такой системы, необходимо, чтобы она была основана на самых высоких уровнях. Внедрение такой системы возможно только по инициативе высшего руководства.

Чтобы максимально использовать возможности сотрудников, необходимо:

- разрабатывать и улучшать систему управления персоналом;
- помогать сотрудникам развивать свои навыки и способности.

Для повышения эффективности работы в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР необходимо внедрить систему горизонтальных перемещений персонала. Отделы управления персоналом, совместно с руководителями отделов, должны разработать эту систему, чтобы обеспечить развитие сотрудников и оптимальное использование их навыков. Руководители подразделений несут ответственность за планирование перемещений своих сотрудников и определение оптимального времени для каждой должности, чтобы способствовать их профессиональному росту и предотвратить эмоциональное выгорание.

Для достижения желаемого результата руководителям необходимо будет пройти обучение по подготовке резерва.

В таблице 14 показано сравнение характеристик предлагаемой системы стимулирования персонала и действующей на данный момент в МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР.

Таблица 14 – Анализ сравнения предлагаемой и действующей системы стимулирования персонала

Свойства	Действующая система стимулирования персонала	Предлагаемая система стимулирования персонала
Цели	Система мотивации ориентирована только на результаты на организационном уровне	1. Повышение эффективности абсолютно на всех уровнях управления. 2. Повышение удовлетворенности сотрудников качеством трудовой жизни. 3. Стимулирование инновационной активности.
Принципы	Соблюдаены следующие принципы: комплексности; дифференциированности. Не соблюдаются: простота и ясность; целенаправленность и справедливость	Соблюдаены принципы: – дифференциация; – комплексность; – справедливость; – осведомленность о других.

Продолжение таблицы 14

Свойства	Действующая система стимулирования персонала	Предлагаемая система стимулирования персонала
Степень Включенности Руководителей подразделений	Незначимая. Действие руководителей ограничивается установлением тарифной части заработной платы и предложениями по вознаграждению сотрудников	Значительная. Вовлечение руководителей всех уровней в процесс мотивации основывается на поддержке отдела кадров организации.
Оценка эффективности деятельности	Анализ эффективности в большей степени проводится на организационном уровне.	Существует интегрированный механизм оценки эффективности работы в систему мотивации сотрудников на всех уровнях (организационном, групповом, индивидуальном)

Также предлагается ввести трехуровневую систему премирования в рамках системы стимулирования сотрудников (рисунок 7).

Эффективность на организационном уровне

- Оценка эффективности работы организации за месяц
- Определяется эффективность работы сотрудников
- Премиальный фонд определяется по результатам работы организации в целом

Эффективность на групповом уровне

- Оценка эффективности работы отдельных подразделений за месяц
- Определяются результаты работы сотрудников подразделения за месяц
- Премиальный фонд определяется исходя из результатов работы каждого подразделения

Эффективность на индивидуальном уровне

- Определяются результаты работы каждого сотрудника за месяц
- Премиальный фонд определяется исходя из результатов работы каждого сотрудника

Рисунок 7 – Трехуровневая схема распределения премиального вознаграждения персонала предприятия

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что основными направлениями системы стимулирования сотрудников должны быть:

- проведение аттестации сотрудников на конкурсной основе;
- принятие мер, направленных на повышение трудовой дисциплины;
- улучшить систему премирования;
- определить приоритетность должностей, которые нуждаются в дополнительном обучении и переподготовке кадров;
- уточнить должностные инструкции, более конкретно определить результат работы.

Это также положительно скажется на эффективности производства, поможет удержать ценных сотрудников, повысить их квалификацию и сформировать команду, полностью отвечающую потребностям предприятия.

3.2 Расчет эффективности от предложенных мероприятий

Из представленных ранее мероприятий по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами, проведена оценка одной из предложенных методик эффективности кадровой политики, а именно программы повышения квалификации сотрудников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР (п.3.1, мероприятие 6. Методика эффективности кадровой политики).

Расчет затрат на одного нового работника в год, при условии отсутствия системы кадрового резерва произведен в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на одного нового работника в год, при условии отсутствия системы кадрового резерва

Наименование статьи затрат	Примечание	Сумма затрат в год	Сумма затрат на 1 человека
Затраты на подбор персонала:	-	-	-
Стоимость оплаты сайта HH.ru	15 000*1 месяца В среднем 16 чел.	96 000	6 000
Стоимость сайтов поиска кандидатов Avito	18 000*1 месяца В среднем 16 чел.	115 200	7 200
Затраты на оплату медицинской комиссии:	В среднем 16 чел. в год	128 000	8 000
Доплата сотруднику за наставничество 20% от оклада, в среднем оклад 23.000,00 руб. Всего наставники привязываются к новым сотрудникам на 3 месяца, до завершения испытательного срока	23 000,00руб.*0,2=4600,00 руб. в месяц. 4 600,00руб.*3месяца=13 800,00 руб.	220 800	13 800
Итого затраты в год:	-	560 000	35 000

Если учесть, что за год увольняется 16 человек, получаем итоговую сумму затрат на подбор и прием новых работников в год 560 000 руб.

Также необходимо учесть снижение эффективности работы новых сотрудников в течение полугода, так как в период адаптации средняя производительность труда не на 100%.

Затраты на организацию работы кадрового резерва нивелируется экономическим доходом, получаемым от эффективной работы профессионального и замотивированного сотрудника.

Предприятие многое время работает с учебными комбинатами и другими образовательными организациями, что дает им возможность обучать сотрудников по низкой (специальной) стоимости. Предложений много, а

бюджет на обучение сотрудников не большой. В связи с чем, отдел кадров сделал рассылку по предприятию предложений на прохождение обучения по специальной стоимости, для желающих получить образование за свой счет.

Таблица – 16 Расчет затрат на образование сотрудников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР

Показатели	За счет предприятия, чел./стоимость	За свой счет, чел./стоимость
Общее количество рабочих предприятия	611	611
Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	24/552,1	13/327,7
Профессиональная переподготовка	7/182,0	0
Повышение квалификации	10/260,0	12/312,0
ДПО	7/110,1	1/15,7
Доля повысивших категорию в общей численности работников, %	4	2,13
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс.руб.	552,1	327,7

Таблица 16 показывает, что на обучение 24 сотрудников было запланировано 552,1 тыс. руб. Однако, 13 сотрудников проявили инициативу и решили пройти обучение за свой счет, потратив в общей сложности 327,7 тыс. руб. Причиной такой активности стало открытие вакансии в кадровом резерве и предоставление специальной, более низкой стоимости обучения. В результате, доля сотрудников, повысивших свою квалификацию в 2024 году, значительно превысила запланированный показатель в 4%, достигнув 6,13%, что на 2,13% больше.

Изменение показателей до и после внедрения методики эффективности кадровой политики МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР приведены на рисунке 8.



Рисунок 8- Изменение показателей до и после внедрения методики эффективности кадровой политики.

На рисунке 8 изображена динамика повышения показателей численности работников, прошедших обучение, что также является подтверждением эффективности предложенной методики.

После внедрения предложенных мероприятий, наблюдается тенденция к снижению числа новых сотрудников и зафиксирован рост численности работников, непрерывно трудящихся в организации в течение года, принятых в период с 2023 по 2024 год, что подтверждено проведенным анализом в п. 2.2. и представлено в таблице 4 – Анализ показателей движения персонала МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР.

Для каждого показателя будем использовать среднее геометрическое изменение (или среднее арифметическое отклонение, если данные не сильно волатильны). В большинстве случаев, особенно при небольших изменениях,

подойдёт среднее арифметическое отклонение (среднее значение процентных изменений между 2022/2023 и 2023/2024).

Для прогнозирования показателей на 2025 год воспользуемся методом скользящей средней или экстраполяции по среднему темпу роста/снижения, учитывая динамику за 2022–2024 гг. Поскольку у нас есть данные за три года и отклонения между ними, можно рассчитать среднегодовой темп изменения и применить его к последнему (2024) значению.

Общая формула прогноза:

$$\text{Прогноз}_{2025} = \text{Значение}_{2024} \left(1 + \frac{\Delta_{2022/2023} + \Delta_{2023/2024}}{2} / 100 \right)$$

Состояло работников на начало периода, человек.

2022: 579 → 2023: 595 → 2024: 611

Отклонения: +2,7% → +2,6%

Среднее отклонение: +2,65%

Прогноз на 2025 (начало года = конец 2024):

$$611 \cdot (1+0,0265) \approx 611 \times 1,0265 \approx 627 \text{ человек.}$$

Принято всего, человек.

2022: 21 → 2023: 19 → 2024: 9

Отклонения: -9,5% → -52,6%

Среднее отклонение: -31,05%

Прогноз:

$$9 \cdot (1-0,3105) = 9 \times 0,6895 \approx 6 \text{ человек.}$$

Выбыло всего, человек.

2022: 22 → 2023: 10 → 2024: 15

Отклонения: -54,5% → +50,0%

Среднее отклонение: $-2,25\%$

Прогноз:

$$15 \cdot (1-0,0225)=15 \times 0,9775 \approx 15 \text{ человек.}$$

(Практически без изменений).

3.1. По собственному желанию

2022: 17 \rightarrow 2023: 8 \rightarrow 2024: 11

Отклонения: $-52,9\% \rightarrow +27,3\%$

Среднее: $-12,8\%$

Прогноз:

$$11 \cdot (1-0,128)=11 \times 0,872 \approx 10 \text{ человек.}$$

Переведено на другие предприятия

2022: 5 \rightarrow 2023: 2 \rightarrow 2024: 4

Отклонения: $-60\% \rightarrow +50\%$

Среднее: -5%

Прогноз:

$$4 \cdot (1-0,05)=4 \times 0,95=4 \text{ человек.}$$

Состояло работников на конец периода, человек.

2022: 622 \rightarrow 2023: 604 \rightarrow 2024: 605

Отклонения: $-2,9\% \rightarrow +0,2\%$

Среднее: $-1,35\%$

Прогноз:

$$605 \cdot (1-0,0135)=605 \times 0,9865 \approx 597 \text{ человек.}$$

Среднесписочная численность, человек.

2022: 579 → 2023: 598 → 2024: 616

Отклонения: +3,2% → +2,9%

Среднее: +3,05%

Прогноз:

$$616 \cdot 1,0305 \approx 635 \text{ человек.}$$

Количество работников, проработавших год, человек.

2022: 567 → 2023: 585 → 2024: 592

Отклонения: +3,1% → +1,2%

Среднее: +2,15%

Прогноз:

$$592 \cdot 1,0215 \approx 605 \text{ человек.}$$

Коэффициент оборота по приёму, %.

2022: 5,2 → 2023: 4,1 → 2024: 2,1

Отклонения: -21,2% → -48,8%

Среднее: -35,0%

Прогноз:

$$2,1 \cdot (1-0,35) = 2,1 \times 0,65 = 1,37\%$$

Коэффициент оборота по выбытию, %.

2022: 5,4 → 2023: 2,3 → 2024: 3,65

Отклонения: -57,4% → -58,7%

Среднее: -58,05%

Прогноз:

$$3,65 \cdot (1-0,5805) = 3,65 \times 0,4195 \approx 1,53\%$$

Коэффициент общего оборота, %.

2022: 9,9 → 2023: 6,8 → 2024: 5,9

Отклонения: -31,3% → -13,2%

Среднее: -22,25%

Прогноз:

$$5,9 \cdot (1-0,2225) = 5,9 \times 0,7775 \approx 4,59\%$$

Коэффициент текучести кадров, %.

2022: 4,9 → 2023: 1,8 → 2024: 2,9

Отклонения: -63,3% → +61,1%

Среднее: -1,1%

Прогноз:

$$2,9 \cdot (1-0,011) = 2,9 \times 0,989 \approx 2,87\%$$

Коэффициент постоянства кадров, %.

2022: 95,9 → 2023: 97,4 → 2024: 97,9

Отклонения: +1,56% → +0,5%

Среднее: +1,03%

Прогноз:

$$97,9 \cdot (1+0,0103) \approx 97,9 \times 1,0103 \approx 98,9\%$$

На рисунке 9 приведены показатели количества работников, проработавших год.

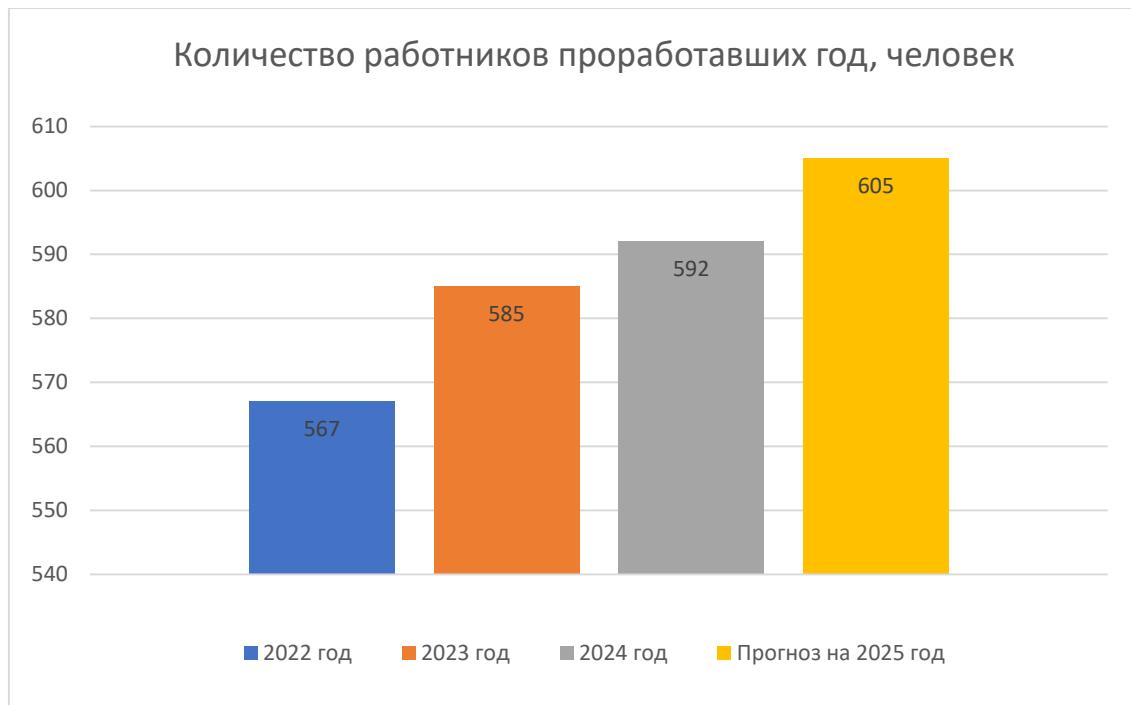


Рисунок 9 – Количество работников МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР, проработавших год

Также положительная динамика подтверждается данными таблицы 8 – Показатели, характеризующие состояние и использование трудовых ресурсов в п.2.2, где отражен существенный рост производительности труда, увеличение среднемесячной заработной платы, снижение коэффициента текучести кадров что говорит о повышении стабильности персонала и, вероятно, о росте удовлетворённости условиями труда. Кроме того, улучшился средний процент выполнения норм выработки основными рабочими, что также свидетельствует о повышении эффективности их деятельности.

На основе предоставленных данных процент рабочих, не выполняющих нормы выработки к явочной численности, % в 2022-2024 гг.:

Среднее процентное отклонение за два периода:

$$(-8,6\% + (-25,2\%)) / 2 = -16,9\%$$

Прогноз на 2025 год рассчитывается как:

$$17,2\% \times (1 - 0,169) = 17,2\% \times 0,831 \approx 14,29\%$$

Прогноз процента рабочих, не выполняющих нормы выработки в 2025 году – 14,3% (округлено до десятых).

На основе предоставленных данных коэффициент текучести кадров, % в 2022-2024 гг.:

Среднее процентное изменение:

$$(-64,7\% + (-22,2\%)) / 2 = -43,45\%$$

Прогноз на 2025 год:

$$1,4\% \times (1 - 0,4345) = 1,4\% \times 0,5655 \approx 0,792\%$$

Прогноз на 2025 год.

Прогноз коэффициента текучести кадров в 2025 году – 0,79%.

Процент рабочих, не выполняющих нормы выработки к явочной численности и коэффициент текучести представлен на рисунке 10, 11.

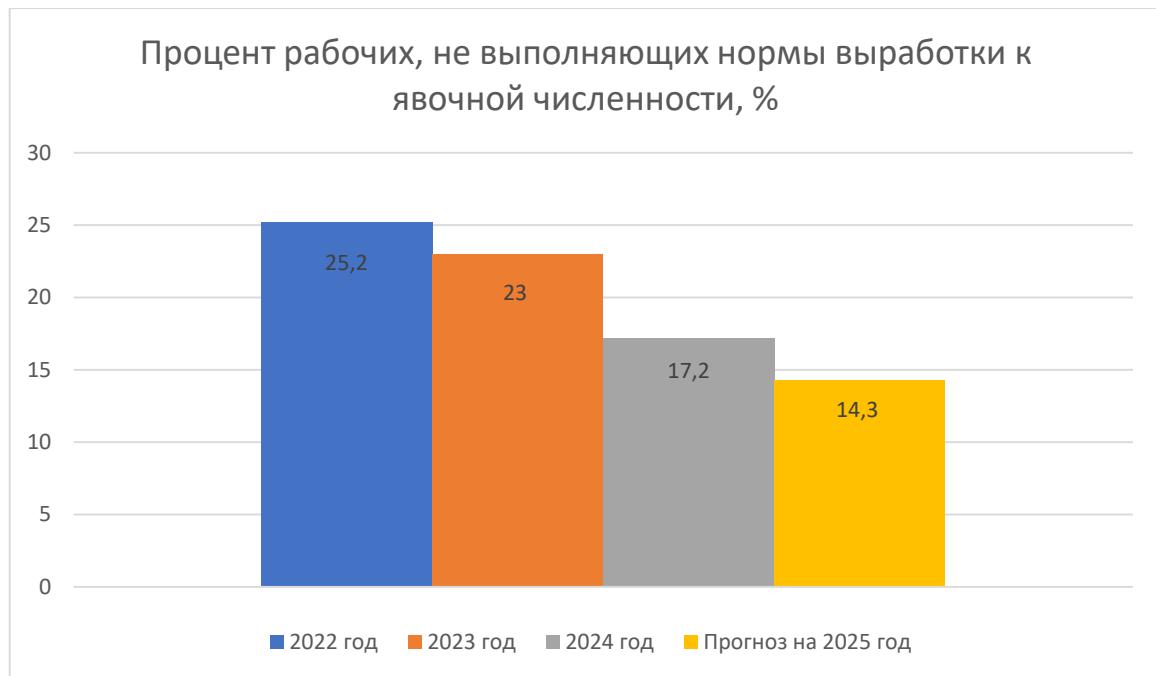


Рисунок 10 - Процент рабочих, не выполняющих нормы выработки к явочной численности.

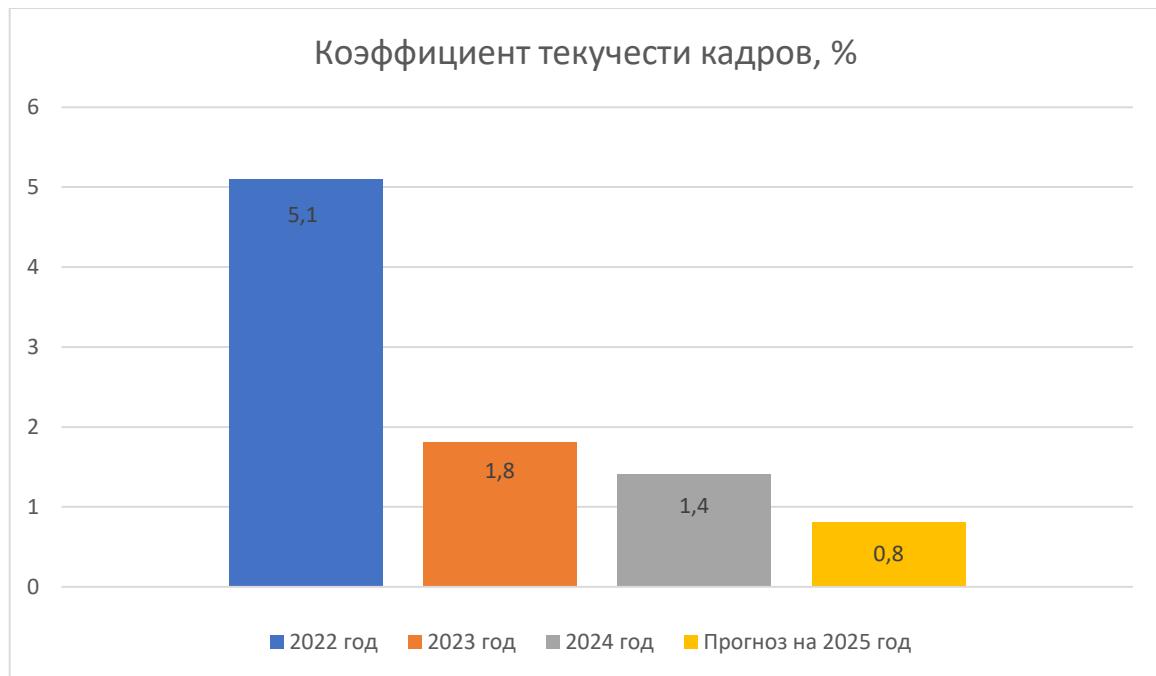


Рисунок 11- Коэффициент текучести кадров МУП «ТО УТВиВ №1» МО СР.

С учётом устойчивого роста производительности труда, повышения уровня заработной платы и снижения текучести кадров, и роста процента выполнения норм выработки основными рабочими, ожидается дальнейшее укрепление кадрового потенциала предприятия.

К 2025 году планируется сохранение положительной тенденции:

- производительность труда продолжит расти за счёт внедрения современных технологий, оптимизации рабочих процессов и повышения квалификации сотрудников;
- среднемесячная заработная плата будет увеличиваться в соответствии с ростом эффективности и инфляционными ожиданиями, что позволит поддерживать конкурентоспособность предприятия на рынке труда и позволит сохранить высокую мотивацию сотрудников;
- коэффициент текучести кадров, вероятно, останется на низком уровне или снизится ещё больше, что будет свидетельствовать о высокой лояльности персонала и благоприятном социально-психологическом климате в коллективе.

Таким образом, в 2025 году ожидается не только сохранение, но и усиление позитивных тенденций в управлении трудовыми ресурсами, что станет важным фактором обеспечения устойчивого экономического роста организации.

Заключение

В условиях быстро меняющегося мира, предприятия, стремящиеся к лидерству, должны быть гибкими и уметь адаптироваться. Ключом к успеху и решению сложных социально-экономических задач является высококвалифицированный персонал. В связи с этим, формирование и развитие кадрового потенциала – одна из наиболее актуальных и сложных задач для современных компаний. Человеческий капитал, приобретает первостепенное значение, зачастую превосходя важность материальных активов. Эффективное управление человеческими ресурсами позволяет предприятиям выйти на новый уровень развития.

В ходе преддипломной практики были изучены ключевые аспекты управления человеческими ресурсами, актуальные для современного рынка труда на примере МУП «ТО УТВиВ№1» МО СР.

По результатам анализа экономических показателей, деятельность МУП «ТО УТВиВ№1» МО СР в отчетном периоде признана удовлетворительной. Наблюдается рост объемов производства и производительности труда.

Анализ кадрового состава показал наличие на предприятии всех необходимых категорий персонала: руководителей, специалистов, основных и вспомогательных рабочих. Штат, состоящий из 611 человек, практически полностью укомплектован. Возрастной состав сотрудников разнообразен, а уровень образования в целом соответствует потребностям производства, где доминируют основные рабочие.

Однако анализ выявил ряд проблем в кадровой сфере:

- нет открытых предложений работникам для повышения карьерного роста: разработка кадрового резерва повысит заинтересованность к работе и желанию получить образование или повышение квалификации;
- отсутствует обновление системы финансового стимулирования;

- неэффективность отбора: Процесс обработки информации о кандидатах при приеме на работу требует оптимизации;
- формальный подход к адаптации: система адаптации новых сотрудников неэффективна, отсутствует системность и наставничество.

Выявленные проблемы указывают на необходимость совершенствования системы кадрового обеспечения предприятия. Решение этих проблем требует значительных усилий и времени, поэтому в работе были предложены соответствующие мероприятия.

Для повышения эффективности и прибыльности, предприятию было предложено инвестировать в развитие человеческих ресурсов. Это включает в себя не только подбор подходящих кандидатов, но и создание комплексной системы, направленной на раскрытие потенциала каждого сотрудника. В рамках этой системы реализуется программа обучения, эффективное управление кадрами, наставничество и преемственность, а также поддержка в обучении ключевых специалистов. Все это способствует непрерывному профессиональному росту персонала и, как следствие, повышению производительности.

Приобретенные знания позволяют менеджерам оптимизировать HR-процессы и повысить эффективность использования персонала. Работа подчеркивает необходимость преодоления разрыва между теоретическими знаниями и практическим опытом, предлагая менеджерам инструменты для более эффективного управления. Благодаря пониманию важности HR, удается организовать продуктивную работу высококвалифицированных и креативных сотрудников. Данное исследование может быть использовано как в образовательных целях, так и для совершенствования работы службы управления персоналом на предприятиях.

В результате проведенных мероприятий предприятие получит квалифицированных работников, чья работа будет направлена на достижение целей предприятия. Руководителю отдела кадров необходимо внести вклад в

формирование стратегии предприятия, работая в команде с другими руководителями.

Благодаря формированию кадрового резерва, предприятие может:

- гарантировать преемственность в управлении, имея подготовленных внутренних кандидатов на ключевые должности, знакомых с корпоративной культурой;
- оптимизировать расходы на подбор персонала, отказавшись от длительного поиска внешних кандидатов;
- создать среду, мотивирующую сотрудников к развитию и достижению новых высот, поскольку участие в программе резерва стало престижным и желанным;
- сделать карьерные траектории более ясными и достижимыми, предоставив сотрудникам четкие ориентиры для профессионального роста.

Кадровый резерв эффективный инструмент мотивации, устранив один из факторов, приводящих к снижению заинтересованности в работе. Предложение более высокой должности или расширенной зоны ответственности в рамках резерва демонстрирует сотруднику перспективу развития в МУП «ТО УТВиВ№1» МО СР. Осознание возможности реализации полученных знаний и навыков внутри организации повышает лояльность и снижает вероятность поиска работы в другом месте.

Ежедневные короткие совещания, включающие как похвалу, так и конструктивную критику, способствуют повышение дисциплины и мотивации сотрудников. Благодаря укреплению командного духа и взаимопонимания, эти планерки значительно повысят эффективность работы и, как следствие, общую продуктивность предприятия.

Внедрение гибкой тарифной системы и понятных правил формирования окладов повысит прозрачность оплаты труда, что положительно сказывается на мотивации сотрудников. Создание возможностей для карьерного и

профессионального развития позволит удержать ценные кадры и снизить текучесть персонала.

Ключевым фактором устойчивого развития МУП «ТО УТВиВ№1» МО СР является качество человеческих ресурсов, включая лояльность, профессионализм и компетентность персонала. Если руководство предприятия сделает стратегическим приоритетом программы повышения удовлетворенности и обучения сотрудников, рассматривая их как инвестиции в будущее, такой подход не только приведет к увеличению прибыли и устойчивому развитию, но и способствует изменению менталитета сотрудников, повысит их осознание своей роли и значимости для предприятия. Представленные методы не являются универсальными, но их комплексное применение позволяет добиться синергетического эффекта и повысить эффективность работы.

Сопоставление фактических результатов с запланированными целями дает четкое представление о том, насколько успешно можно достигнуть ключевые показатели и какую ценность мероприятие принесет МУП «ТО УТВиВ№1» МО СР. Анализ позволил выявить слабые места и возможности для улучшения, что позволит оптимизировать процессы, отказаться от неэффективных решений и сделать будущие мероприятия более результативными и прибыльными.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алавердов А.А. Управление человеческими ресурсами организации /А.А. Аларведов. - Москва: Синергия, 2022. - 320 с. - Текст: непосредственный.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2018.- 831 с. - Текст: непосредственный.
3. Армстронг, Майл. Практика управления человеческими ресурсами: [учеб. по программе "Мастер делового администрирования" : пер. с англ.]. Россия, Питер, 2009.
4. Асалиев А.М. Экономика труда: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 171 с.
5. Асмолов А.Г., Гусельцева М.С. Генерирование возможностей: от трудовых ресурсов к человеческому потенциалу // Образовательная политика. 2019. №4 (80).
6. Байчарова А.Р. Экономика труда: Курс лекций / А.Р. Байчарова. –
7. Бусалова С. , Губарев А.В. , Егоров М.С. , Федоськина Л.А. Содержание процесса управления человеческими ресурсами в системе менеджмента качества // Общество и экономика. – 2023. – Выпуск №4 С. 40-52.
8. Вишневская Н.Г., Шарифуллин А.А. Оценка эффективности инвестиций в трудовые ресурсы // Скиф. 2019. №11 (39).
9. Гасанова Т.В., Бабушкина Е.П. Развитие трудового потенциала и эффективность его использования в обществе и экономики / Эффективность сферы товарного обращения. Гомель 26 октября, 2018. Гомель: 2018. С. 15-18.
10. Григорьев К.Н. Трансформация понятия «трудовые ресурсы» //Социология. 2020. №3.
11. Дайнека А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дайнека В.А. Беспалько. - Москва: Дашков и К, 2020. - 392 с. - Текст: непосредственный.

12. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - Москва: Аспект-Пресс, 2022. - 352 с. - Текст: непосредственный.
13. Дружинин Г.В., Пружинин А.Н. Воспроизведение трудовых ресурсов в отечественных компаниях // Социология. 2019. №3.
14. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. Пособие. – 3е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 445 с.
15. К вопросу о сущности понятия «человеческие ресурсы» В.О. Николаенко, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия BENEFICIUM. 2023.
16. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика / В. Кардашов. - Текст: непосредственный // Человек и труд. - 2020. - № 10. - С. 80-83.
17. Конспект лекций по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (в 3-х частях). Часть 1 для студентов направления подготовки Профессиональное обучение «Управление персоналом». Е.С. Небесский. – Стаханов: ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2023 – 82 с.
18. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / И.К. Макарова. - Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2019. - 424 с. - Текст: непосредственный.
19. Максимцев И.А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И.А. Максимцев, Н.А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025.
20. Минёва О.К. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. — М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 192 с.
21. Наумова Е.Ю. К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы» // Изв. Волгоград. гос. техн. ун-та. 2012. № 7 (94). С. 100-103.
22. Синицкая Н.Я. Развитие теории человеческого капитала: научный обзор // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 2. С. 182-190.

23. Скляревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник/ В.А. Скляревская. – М.: Дашков и К, 2018. – 340 с.
24. Смирнов В. Т. Управление человеческим капиталом: учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. - Орел : ОрелГТУ, 2022. - С. 27.
25. Ставрополь: АГРУС, 2019. –177 с.
26. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес»
Белкин В.Н.
27. Троицкая А. А. Проблемы развития человеческого капитала / А.А. Троицкая. - Текст: непосредственный // ЭПОС. - 2020. - № 4. - С. 71.
28. Цапенко И.В. Инвестиции в человеческий капитал и методы оценки их эффективности / И.В. Цапенко. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2021. - 201 с. - Текст: непосредственный.
29. Человеческий капитал в системе смежных экономических понятий
30. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография. Россия, INFRA-M, 2021.
31. Широв А.А. Рынок труда и качество человеческого капитала / А.А. Широв, В.В. Потапенко. - Текст: непосредственный // ЭКО. - 2021. - № 2. - С. 18-34.