

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 труда персонала организации

Обучающийся

Ю.Ю. Петрова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина

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

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила: Петрова Юлия Юрьевна

Тема: «Повышение эффективности труда персонала организации (на примере «ООО ЭПУ Сервис»).

Научный руководитель – канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования заключается в разработке направлений повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников ООО «ЭПУ Сервис».

Объектом исследования выступает система управления персоналом в организации.

Предметом исследования является эффективность труда работников компании.

В работе применяются такие методы исследования, как сравнительный анализ, метод группировки, анализ абсолютных величин, дедуктивный метод и метод обобщения.

В первом разделе работы раскрываются теоретические основы эффективности труда персонала, а также рассматриваются ключевые показатели её оценки. Во втором разделе приводится характеристика деятельности ООО «ЭПУ Сервис», анализируются его основные экономические показатели, кадровый состав и оценивается эффективность труда сотрудников. Третий раздел содержит практические рекомендации по повышению эффективности труда с экономическим обоснованием предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения материалов подразделов 2.3 и 3.1 в системе управления персоналом ООО «ЭПУ Сервис».

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список использованных источников и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты эффективности труда работников организации.....	7
1.1 Сущность эффективности труда персонала организации.....	7
1.2 Показатели оценки эффективности труда персонала организации	12
2 Анализ эффективности труда работников ООО «ЭПУ Сервис».....	21
2.1 Краткая характеристика организации	21
2.2 Анализ кадрового потенциала и оценка эффективности труда ООО «ЭПУ Сервис»	27
3 Пути повышения эффективности труда персонала ООО «ЭПУ Сервис»....	36
3.1 Направления повышения эффективности труда персонала организации	36
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	43
Заключение.....	50
Список используемой литературы.....	53
Приложение А Организационная структура ООО «ЭПУ Сервис» на 2024 год	57
Приложение Б Бухгалтерский баланс 2022	58
Приложение В Бухгалтерский баланс 2023	61
Приложение Г Анализ и динамика	64
Приложение Д Затраты предприятия	66
Приложение Е ПОЛОЖЕНИЕ О ГРЕЙДИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЭПУ Сервис»	67

Введение

В современных условиях рыночной экономики, характеризующихся высокой степенью конкуренции и динамичностью изменений, ключевым фактором устойчивого развития организации становится эффективное использование её ресурсов. Особое место среди них занимает человеческий капитал, поскольку именно от качества труда персонала, его производительности и вовлеченности напрямую зависят конечные результаты деятельности компании. Таким образом, проблема повышения эффективности труда работников приобретает стратегическое значение для обеспечения конкурентоспособности и долгосрочного успеха предприятия.

Под эффективностью труда традиционно понимается соотношение достигнутых результатов деятельности к затраченным ресурсам – временным, финансовым и трудовым. Высокий уровень эффективности способствует не только росту производительности и оптимизации издержек, но и укреплению имиджа организации, повышению удовлетворённости как клиентов, так и самих сотрудников. Систематическая оценка эффективности труда позволяет руководству принимать обоснованные кадровые решения: о продвижении по карьерной лестнице, переводах, корректировке системы мотивации или, в крайних случаях, о прекращении трудовых отношений. Кроме того, такая оценка даёт каждому сотруднику обратную связь относительно уровня его производительности, помогает выявить сильные и слабые стороны, определить направления профессионального роста и развития.

Актуальность темы данного исследования обусловлена необходимостью поиска оптимальных путей управления производительностью труда в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды бизнеса. Глобализация, технологический прогресс, обострение конкуренции на рынках, а также такие явления на рынке труда, как дефицит квалифицированных специалистов и высокая текучесть кадров, вынуждают организации активно работать над созданием условий, способствующих росту вовлеченности и

отдачи сотрудников. В этих обстоятельствах особую важность приобретают системы мотивации, организации рабочих процессов и управления персоналом, нацеленные на максимальную реализацию потенциала каждого работника.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе выступает система управления персоналом ООО «ЭПУ Сервис» – крупного российского предприятия, специализирующегося на сервисном обслуживании и ремонте оборудования для нефтегазодобывающих компаний. Предметом исследования является эффективность трудовой деятельности работников данной организации.

Цель работы заключается в разработке научно обоснованных направлений и практических мероприятий по повышению эффективности труда персонала ООО «ЭПУ Сервис». Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие ключевые задачи:

Исследовать теоретические основы и методические подходы к оценке эффективности труда персонала в организации.

Провести комплексный анализ современного состояния и динамики эффективности труда работников ООО «ЭПУ Сервис», включая оценку экономических показателей, кадрового потенциала и использования рабочего времени.

Разработать конкретные рекомендации и мероприятия по повышению эффективности труда сотрудников компании с проведением экономического обоснования их предполагаемой эффективности.

Методологическую основу исследования составили такие общенаучные методы, как сравнительный анализ, метод группировки, анализ абсолютных величин, дедуктивный метод и метод обобщения. Эти инструменты позволили системно подойти к изучению объекта и предмета исследования.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные в ней рекомендации, особенно содержащиеся в подразделах 2.3 и 3.1, могут быть непосредственно использованы в практике управления персоналом ООО

«ЭПУ Сервис» для оптимизации трудовых процессов, снижения текучести кадров и роста производительности. Реализация этих мер будет способствовать не только улучшению индивидуальных результатов сотрудников, но и повышению общих финансово-экономических показателей компании.

Структура работы соответствует логике поставленных задач и включает введение, три основных раздела, заключение, список использованных источников и приложения. Первый раздел посвящён теоретическому анализу сущности эффективности труда и системы её показателей. Во втором разделе проводится диагностика деятельности ООО «ЭПУ Сервис» и анализируется эффективность труда его персонала. В третьем разделе разрабатываются и экономически обосновываются пути повышения эффективности трудовой деятельности в организации.

1 Теоретические аспекты эффективности труда работников организации

1.1 Сущность эффективности труда персонала организации

Труд представляет собой фундаментальную категорию человеческой деятельности, направленную на создание материальных и духовных благ. Это целенаправленный процесс, в котором человек, используя свои способности, знания и навыки, воздействует на предметы труда с помощью определённых средств для достижения полезного результата. В структуре труда традиционно выделяют несколько ключевых компонентов: предметы труда, средства труда и саму рабочую силу (персонал, кадры, человеческие ресурсы). Именно персонал выступает главным действующим элементом, который, применяя соответствующие инструменты и технологии, преобразует исходные материалы в конечный продукт или услугу. Предметы труда включают всё, на что направлены человеческие усилия, а средства труда – это разнообразные инструменты, оборудование и технологии, позволяющие осуществлять это воздействие [1, с. 111].

Если рассматривать труд как совокупную деятельность всего предприятия, то термины «эффективность труда» и «эффективность деятельности предприятия» зачастую используются как синонимичные. Однако при более детальном анализе отдельных видов деятельности (например, производственных процессов, реализации продукции, материально-технического снабжения) понятие труда сужается до соответствующего конкретного процесса. Это позволяет выделить и отдельно проанализировать ресурсы, задействованные в каждом из этих видов труда [23, с. 40].

Труд как социально-экономическое явление является многогранным и сложным понятием, требующим комплексного изучения для выявления путей

его оптимизации. Вопросы экономики труда и его эффективности находятся в центре внимания как отечественных, так и зарубежных исследователей [21, с. 148]. Значительный вклад в разработку этой проблематики внесли Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П. и Симонова М.В., которые отмечают, что отсутствие единого научно обоснованного определения понятия «эффективность труда» создаёт существенные трудности для его оценки и построения адекватной системы вознаграждения. Учёные предлагают рассматривать эффективность труда как категорию, характеризующую способность труда генерировать определённый эффект (результат) при использовании заданного количества трудовых ресурсов или затрат в конкретных пространственных и временных рамках [21, с. 148].

В результате глубокого анализа указанные авторы выделили ключевые особенности категории «эффективность труда», которые систематизированы на рисунке 1 [21, с. 148].

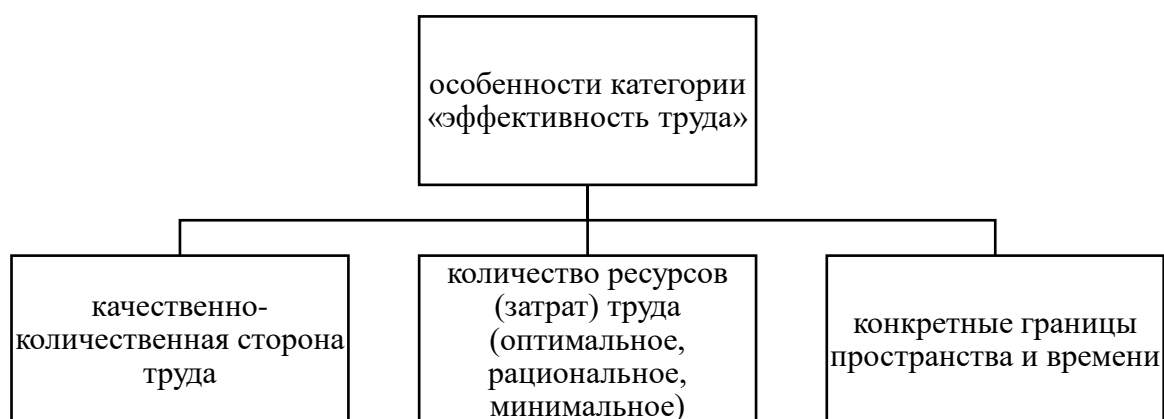


Рисунок 1 – Особенности категории «эффективность труда»

В научной литературе существуют различные трактовки эффективности. Наиболее распространённый подход определяет её как соотношение между достигнутым результатом и затратами, понесёнными для его получения. При этом нередко происходит отождествление результатов с эффектами, а понятий затрат и ресурсов [23, с. 40].

Таким образом, эффективность труда – это комплексная характеристика, отражающая его способность воспроизводить желаемый эффект при использовании определённого объёма трудовых ресурсов и затрат в заданных временных и пространственных границах. К основным особенностям данной категории можно отнести следующие аспекты:

- качественно-количественная дуальность. Эффективность труда характеризует как качественную, так и количественную сторону трудовой деятельности. Качественная сторона проявляется в самой способности труда создавать полезный эффект. Количественная же сторона находит выражение в объективной, измеримой связи между величиной достигнутого эффекта и объёмом затрат, необходимых для его получения [27, с. 172];
- наличие эффекта и рациональных затрат. Существование эффективности труда обусловлено наличием не только самого эффекта, но и рационального (оптимального) количества затрат, благодаря которым этот эффект был достигнут. Динамика эффективности раскрывается через анализ изменений этих показателей во времени;
- многокритериальность оценки. Эффективность использования трудовых ресурсов может оцениваться различными способами: через отношение результата деятельности к денежным затратам на персонал; через результат, приходящийся на единицу трудовых ресурсов (например, на одного работника); или через степень реализации потенциала сотрудников путём сопоставления фактически достигнутого результата с потенциально возможным в данных условиях [23, с. 40-41].

А. Г. Ермаков углубляет это определение, указывая, что эффективность труда характеризует его способность производить эффект путём применения

вполне определённого количества ресурсов или затрат [10]. Он выделяет несколько ключевых особенностей такой трактовки:

- в определении отражена качественно-количественная природа труда. Качественный аспект – это сущностная способность труда создавать эффект, а количественный – объективная связь между переменными (эффект и ресурсы/затраты), имеющими конкретные числовые значения;
- условием существования эффективности труда является наличие оптимального, рационального количества ресурсов для генерации эффекта. При этом важно отметить, что оптимальное количество не всегда является минимальным;
- эффективность труда может быть оценена как в статике (на определённый момент времени), так и в динамике (в развитии за период) [10, с. 34].

Подобная трактовка, как отмечает автор, предполагает необходимость формулирования обобщающего критерия и построения системы частных показателей для оценки эффективности [10, с. 34].

Н. Н. Морозова акцентирует внимание на социальном аспекте, считая, что эффективность труда предполагает оптимальное соотношение между уровнем достижения целей организации и степенью удовлетворения потребностей её персонала. Количественная оценка эффективности служит индикатором результативности деятельности организации в целом [15, с. 27]. Она определяет эффективность труда как соотношение результата (эффекта), полученного организацией, и затрат на управление или на достижение этого результата.

Важным индикатором уровня эффективности труда является его производительность, рассчитываемая как отношение объёма выпущенной продукции или оказанных услуг к соответствующим расходам. Производительность труда зависит от множества факторов: объёма

используемых трудовых ресурсов, интенсивности труда, технико-технологического уровня производства. Как справедливо отмечает профессор В. Е. Савин, в условиях информационного общества результативность труда становится всё более зависимой от оснащённости и технологичности рабочих мест [20, с. 35].

Вместе с тем, важно проводить разграничение между понятиями «эффективность труда» и «производительность труда». По мнению О. С. Яковлевой, эффективность труда используется для анализа деятельности предприятия с целью демонстрации того, насколько высоких результатов удалось достичь при относительно низких трудовых затратах [26, с. 538]. Она полагает, что понятие эффективности труда шире и включает больше элементов для расчёта, чем производительность труда. Если производительность отражает лишь результативность труда в виде объёма выпуска за единицу времени, то эффективность, во-первых, учитывает экономию трудовых затрат, а во-вторых, принимает во внимание качественную составляющую результата труда.

Схожей позиции придерживается Н. А. Николаев, который указывает, что отождествление этих понятий является методологически неверным. Если эффективность труда определяется полезным эффектом в единицу рабочего времени, то это определение практически совпадает с классическим пониманием производительности труда как производства потребительных ценностей за единицу времени. Следовательно, необходимо чёткое разграничение этих категорий [17, с. 308].

Таким образом, представляется обоснованным рассматривать сущность эффективности труда, исходя из её определения как категории, характеризующей способность труда генерировать эффект с использованием определённого количества трудовых ресурсов или затрат в конкретных границах пространства и времени [9, с. 293]. Из этого определения следует, что данная категория отражает качественно-количественную сторону труда, взаимосвязь эффекта и ресурсов для его достижения в заданных условиях.

Квинтэссенцией эффективности труда является его способность создавать производственный или экономический эффект.

В современной экономической практике к числу ключевых факторов, способствующих росту эффективности труда, принято относить следующие:

- эффективное использование рабочего времени, что подразумевает грамотное планирование, приоритизацию задач и оптимизацию рабочих процессов для минимизации потерь времени.
- вовлечённость и мотивация персонала, поскольку сотрудники, понимающие значимость своей работы и чувствующие поддержку руководства, демонстрируют более высокую производительность.
- непрерывное профессиональное развитие через обучение и повышение квалификации, что позволяет работникам адаптироваться к изменениям, осваивать новые компетенции и тем самым повышать общую результативность организации [12, с. 160].

Эффективное управление рабочим временем, создание системы мотивации и инвестиции в развитие персонала становятся критически важными элементами современной системы управления, направленной на устойчивое повышение эффективности труда.

1.2 Показатели оценки эффективности труда персонала организации

Оценка эффективности трудовой деятельности персонала представляет собой систематический процесс, направленный на анализ результативности выполнения профессиональных обязанностей каждым сотрудником и определение степени соответствия его личностных и профессиональных качеств требованиям конкретной должности. Этот процесс служит важнейшим инструментом управления человеческими ресурсами, обеспечивающим обратную связь и основу для принятия стратегических кадровых решений.

Как отмечают исследователи, «оценка эффективности труда персонала является целенаправленным процессом, позволяющим выявить соответствие количественных и качественных характеристик работника требованиям занимаемой должности, рабочего места или же деятельности предприятия в целом». На основе данных, полученных в ходе оценки, менеджер получает возможность принимать обоснованные решения, имеющие стратегическое значение для функционирования предприятия. К числу таких решений относятся [27, с. 174]:

- осуществление подбора кадров с учетом результатов оценки их квалификации;
- выявление степени соответствия сотрудника занимаемой должности;
- определение индивидуального вклада каждого работника в результаты командной работы;
- выявление потребности в повышении квалификации и профессиональном развитии сотрудников;
- совершенствование организационной структуры аппарата управления;
- планирование и реализация продвижения работников по карьерной лестнице.

Важно подчеркнуть различие между эффективностью и производительностью труда. «Эффективность труда представляет количественные и качественные результаты труда, она показывает их при любых затратах, даже при минимальных, и этим она и отличается от производительности труда. Эффективность труда ярко показывает экономию трудовых ресурсов, в свою очередь это является главным показателем этой категории» [25]. Таким образом, эффективность - понятие более широкое, интегрирующее в себе не только объем выпущенной продукции (производительность), но и качество результата, а также рациональность использования затрачиваемых ресурсов.

Изучение системы показателей эффективности использования персонала логично начинать с анализа обеспеченности организации человеческими ресурсами. Первоочередным этапом является «анализ движения трудовых ресурсов, который предполагает изучение перемещений персонала, происходящих в структуре трудовых ресурсов и отражающихся на результатах работы всей организации. Данный анализ предполагает изучение списочной численности работников, связанной с увольнением работников и принятием на работу новых сотрудников» [2, с. 95]. Для проведения этого анализа используется система коэффициентов, представленная на рисунке 2.

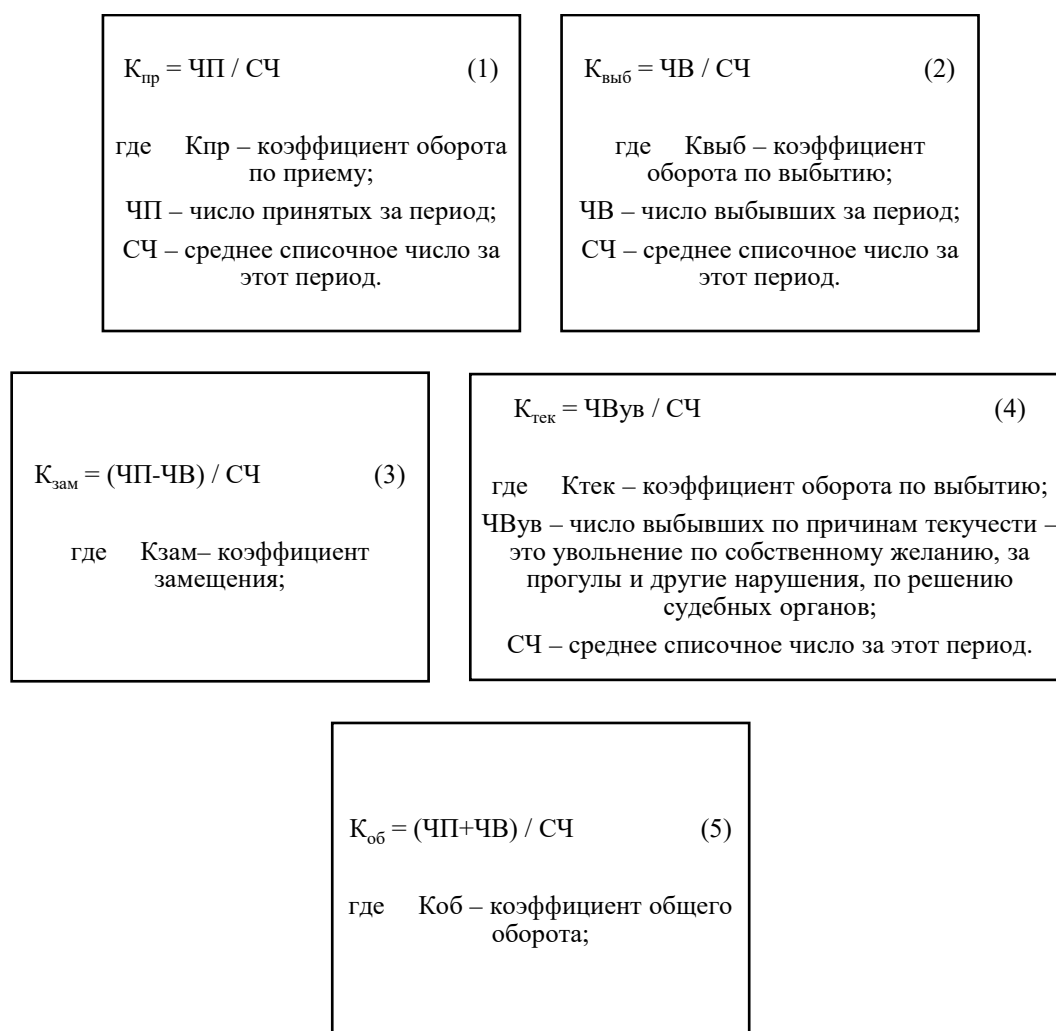


Рисунок 2 – Показатели движения кадров

Данная система включает следующие ключевые коэффициенты:

Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) – соотношение числа принятых за период сотрудников к среднесписочной численности персонала (формула 1).

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{выб}$) – соотношение числа выбывших сотрудников к среднесписочной численности (формула 2).

Коэффициент замещения ($K_{зам}$) – показатель, отражающий соотношение между принятыми и выбывшими сотрудниками (формула 3).

Коэффициент текучести кадров ($K_{тек}$) – удельный вес сотрудников, выбывших по причинам, связанным с неудовлетворенностью работой (увольнение по собственному желанию, за нарушения) (формула 4).

Коэффициент общего оборота ($K_{об}$) – суммарный показатель интенсивности движения кадров (формула 5).

«Для анализа эффективности использования персонала организации используется следующая информация: бизнес-план организации; штатное расписание структурных подразделений; смета фонда заработной платы; отчет о прибылях и убытках; статистическая отчетность: отчет по труду (12-т); отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров (1-т)» [5, с. 116].

Особое внимание при анализе уделяется причинам выбытия сотрудников, в частности, увольнениям за нарушение трудовой дисциплины, поскольку они часто сигнализируют о наличии deeper, нерешенных социальных или организационных проблем. «В ходе анализа тщательному изучению подвергают причины выбытия работников за нарушение трудовой дисциплины, т. к. это часто связано с нерешенными социальными проблемами. Вышеуказанные показатели изучаются в динамике. Определяются причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины, поступление в учебные заведения и т. д.)» [26].

В современной научной литературе, как отечественной, так и зарубежной, центральное место среди показателей эффективности труда занимают показатели его производительности. Следует напомнить, что

«производительность (производственная эффективность) труда – это категория, которая характеризует его способность генерировать производственный эффект с использованием определенного количества трудовых ресурсов или затрат в конкретных границах пространства и времени» [7, с. 591]. Однако, как уже отмечалось, «эффективность от производительности труда отличается тем, что производительность труда узко рассматривает деятельность и не включает весь объем трудовой продуктивности и результативности, а эффективность труда, во-первых, отражает экономию трудовых затрат, а во-вторых, учитывает качественный результат труда» [26, с. 538].

Ключевым показателем является выход продукции на одного работника. «Другим важным показателем эффективности труда является выход продукции на одного работника. Чем больше продукции производится одним работником, тем эффективнее используются ресурсы организации. Оптимизация рабочих процессов, внедрение современных методов управления и развитие системы мотивации работников помогают достигнуть более высоких показателей данного показателя» [4]. Рост этого показателя напрямую свидетельствует об увеличении отдачи от человеческого капитала.

Не менее важным индикатором является снижение себестоимости продукции. «Еще одним важным показателем эффективности труда является снижение себестоимости продукции. Чем ниже себестоимость, тем выше конкурентоспособность организации на рынке. Снижение себестоимости возможно при улучшении технологических процессов, рациональном использовании ресурсов и оптимизации затрат на производство». Этот показатель демонстрирует, насколько трудозатраты оптимизированы и способствуют общему снижению издержек предприятия.

Также следует отметить показатель эффективности инвестиций в труд, который позволяет оценить отдачу от вложений в человеческий капитал и основные фонды. Чем выше значение этого показателя, тем эффективнее используются инвестиции и устойчивее финансовое положение компании.

Существенное влияние на все перечисленные показатели оказывают уровень квалификации и мотивации сотрудников. В условиях современной экономики, предъявляющей высокие требования к качеству трудовых ресурсов, постоянное профессиональное развитие, обучение и повышение квалификации становятся неотъемлемыми элементами системы повышения эффективности труда.

Таким образом, комплекс показателей эффективности труда играет критически важную роль для экономического здоровья организации. «Показатели эффективности труда имеют огромное значение для экономики организации. Они помогают оценить эффективность использования ресурсов, повысить производительность и конкурентоспособность, а также развить систему мотивации и поддержать развитие работников. Их корректный анализ и применение позволяют достичь более высоких показателей эффективности и успешно развиваться в современных условиях» [16, с. 574].

Для количественной оценки производительности труда на практике применяется система обобщающих показателей, включающая среднегодовую, среднедневную и среднечасовую выработку продукции на одного рабочего, а также среднегодовую выработку в стоимостном выражении на одного работающего (рисунок 3) [11, с. 217].].

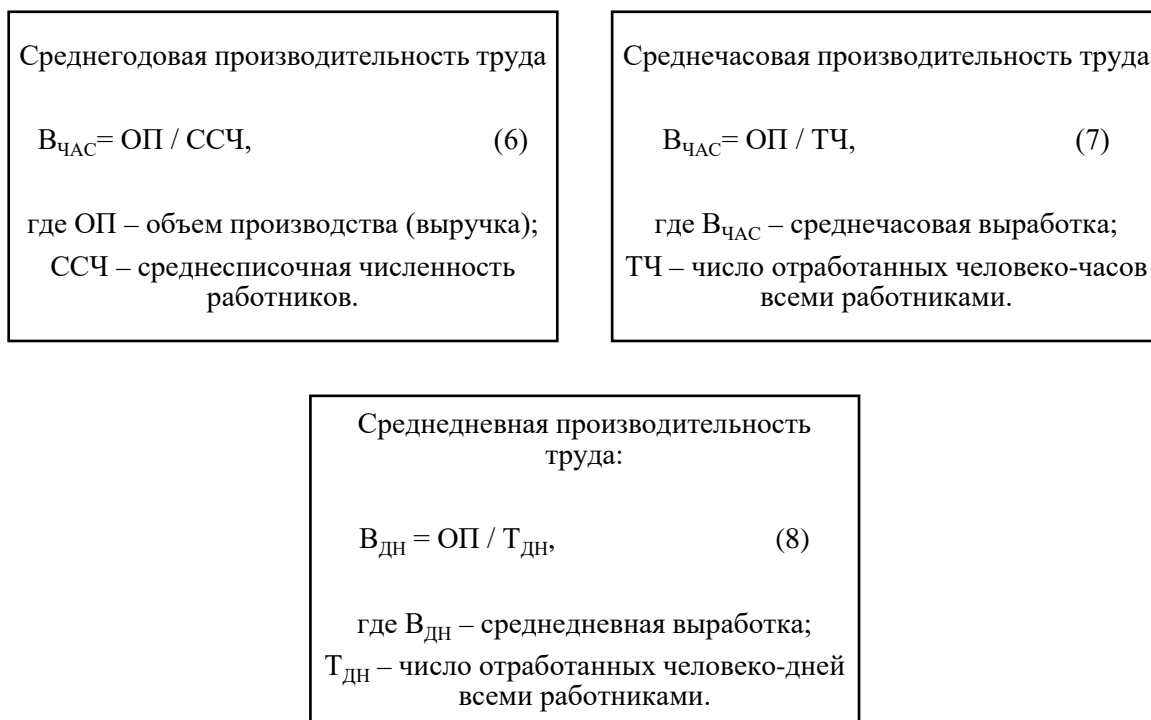


Рисунок 3 – Показатели производительности труда

Анализ эффективности труда неразрывно связан с анализом оплаты труда. «Анализ использования кадров, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства. Фонд заработной платы представляет собой сумму всех расходов на оплату труда работников организации как в денежной, так и в натуральной формах независимо от источников выплат» [3, с. 80].

Для контроля за соблюдением этого важнейшего экономического закона используется коэффициент опережения (К), который рассчитывается по формуле [6, с. 162]:

$$K = \frac{I_{ГВ}}{I_{СЗ}}, \quad (9)$$

где $I_{ГВ}$ – индекс производительности труда;

$I_{СЗ}$ – индекс заработной платы.

Значение коэффициента больше единицы свидетельствует об опережающем росте производительности по сравнению с ростом оплаты труда, что является положительной тенденцией.

Важным направлением аналитической работы является поиск резервов для дальнейшего роста производительности. «Под резервами роста производительности труда понимаются не использованные еще возможности экономии затрат живого и общественного труда, то есть это разница между достигнутым и максимально возможным уровнем производительности труда» [13, с. 60]. Все факторы, влияющие на производительность, принято объединять в три крупные группы [14]:

Материально-технические факторы: связаны с уровнем используемого оборудования и технологий. Современное высокопроизводительное оснащение позволяет существенно повысить эффективность, сокращая время операций и улучшая качество продукции.

Организационно-экономические факторы: включают вопросы управления и экономические условия. Эффективная организация трудового процесса, рациональное распределение обязанностей и оптимизация рабочих мест способны значительно повысить производительность.

Социально-психологические факторы: касаются человеческого аспекта деятельности. Мотивация сотрудников (как внутренняя - интерес к работе, профессиональный рост, так и внешняя - вознаграждение, признание), а также позитивный психологический климат в коллективе напрямую влияют на продуктивность. «Социально-психологические факторы касаются человеческого аспекта работы. Мотивация сотрудников, как внутренняя

(интерес к работе, профессиональный рост), так и внешняя (вознаграждения, признание), влияет на их производительность. Позитивная рабочая атмосфера, где сотрудники чувствуют себя комфортно и безопасно, способствует повышению продуктивности» [14].

В заключение раздела можно констатировать, что эффективность труда является комплексной категорией, отражающей способность организации достигать поставленных целей, используя определенные объемы трудовых ресурсов и затрат. Ее оценка базируется на системе взаимосвязанных показателей, которые учитывают, как количественные, так и качественные аспекты деятельности. В отличие от более узкого понятия производительности труда, которое фокусируется на объеме выпуска за единицу времени, эффективность охватывает более широкий спектр факторов, включая экономию затрат и качественные результаты труда.

Эффективность использования трудовых ресурсов находит свое отражение в результативности деятельности всей организации через объемы производства и продаж, а также итоговые финансовые показатели - доходность и прибыльность. Для ее всестороннего анализа применяется комплекс показателей, сгруппированных по определенным признакам: обобщающие показатели, показатели производительности труда по отраслям и категориям работников, показатели отдачи и рентабельности фонда заработной платы, а также показатели, характеризующие динамику средней заработной платы и ее соотношение с темпами роста производительности. Грамотное использование этой системы показателей позволяет осуществлять эффективное управление персоналом и выявлять резервы для повышения конкурентоспособности организации.

2 Анализ эффективности труда работников ООО «ЭПУ Сервис»

2.1 Краткая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «ЭПУ Сервис» представляет собой динамично развивающуюся российскую компанию, которая занимает лидирующие позиции в сфере производства полнокомплектных установок электроцентробежных насосов (УЭЦН) и предоставления сервисного обслуживания предприятиям нефтегазодобывающей отрасли. Организация была основана в 1983 году и за четыре десятилетия своей деятельности смогла не только сохранить, но и значительно укрепить свои рыночные позиции, активно используя накопленный профессиональный опыт и кадровый потенциал в области ремонта и обслуживания нефтепромыслового оборудования.

Ключевыми конкурентными преимуществами ООО «ЭПУ Сервис» являются:

- обеспечение полного цикла ремонтных работ всех компонентов УЭЦН;
- восстановление 100% исходных характеристик оборудования, соответствующих стандартам заводов-изготовителей;
- внедрение многоуровневой системы контроля качества на каждом этапе производства и сервиса.

Все выполняемые работы сопровождаются оформлением дефектных ведомостей с детализацией статуса по каждому компоненту УЭЦН. Важным элементом технологического процесса являются стендовые испытания, которые проводятся после выполнения ремонтных операций. Они позволяют объективно подтвердить высокое качество выполненных работ и сопровождаются выдачей соответствующего протокола испытаний.

Историческое развитие предприятия началось в 1981 году с монтажа первых электроцентробежных насосов в Когальмском регионе. За годы становления компания прошла значительный путь профессионального роста, последовательно расширяя как географию деятельности, так и спектр предлагаемых услуг. На сегодняшний день ООО «ЭПУ Сервис» является современным и технологически оснащенным предприятием, где стратегический акцент делается на развитии производственных мощностей, безупречном качестве услуг и обеспечении максимальной надежности сервисного обслуживания для своих клиентов.

Миссия и стратегические принципы организации заключаются в обеспечении бесперебойной, надежной и экономически эффективной работы нефтегазодобывающих компаний путем предоставления высококачественных услуг по ремонту и техническому обслуживанию специализированного оборудования. Компания стремится к лидерству в своей нише, предлагая заказчикам инновационные инженерные решения и готовые комплексы УЭЦН, что в конечном итоге способствует повышению операционной производительности клиентов и минимизации их эксплуатационных рисков.

В основе корпоративной философии лежат такие принципы, как высокий профессионализм, ответственность за результат и постоянное стремление к совершенствованию. К наиболее значимым аспектам деятельности можно отнести реализацию полного цикла ремонтных работ, гарантированное восстановление эксплуатационных характеристик оборудования до уровня оригинальных заводских стандартов, а также применение строгих протоколов контроля качества на всех без исключения стадиях производственного и сервисного процессов. Такой комплексный подход позволяет организации обеспечивать клиентам высочайший уровень надежности и долговечности поставляемой продукции.

Стратегия развития ООО «ЭПУ Сервис» ориентирована на достижение устойчивого роста и планомерное расширение производственных мощностей. Это подразумевает активное внедрение передовых технологий и современного

оборудования, а также систематическую работу по обучению и повышению квалификации сотрудников. Компания постоянно изучает новые рыночные сегменты и потенциальные направления для сотрудничества, aiming to укреплять свои позиции в нефтегазовом секторе. Основное внимание уделяется максимальному удовлетворению потребностей заказчиков, что достигается за счет индивидуального подхода и гибкости в предоставлении услуг. Таким образом, организация нацелена на построение долгосрочных партнерских отношений и создание добавленной стоимости для клиентов, что является залогом взаимовыгодного сотрудничества и успеха в условиях высокой конкуренции.

Организационная структура ООО «ЭПУ Сервис», представленная в Приложении А, построена по линейно-функциональному принципу. Данная модель предполагает четкую иерархию подчинения и строгое функциональное разделение обязанностей между структурными подразделениями. Компания делится на отделы и службы, каждая из которых специализируется на выполнении определенного круга задач, что способствует повышению управляемости и операционной эффективности.

Для обеспечения слаженной работы всех звеньев структуры в организации разработан и внедрен комплекс внутренних регламентирующих документов, которые определяют правила и стандарты деятельности. Кроме того, деятельность персонала регулируется правилами внутреннего трудового распорядка, устанавливающими нормы поведения, режим рабочего времени и меры дисциплинарного воздействия.

Устойчивость и эффективность деятельности организации находят прямое отражение в ее ключевых экономических показателях. Анализ динамики этих показателей за 2021–2023 годы, представленный в таблице 1, позволяет оценить результаты работы ООО «ЭПУ Сервис» и выявить основные тенденции ее развития.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	14371677	16416666	21699938	2044989	5283272	114,23	132,18
Себестоимость продаж, тыс. руб.	12983535	14261330	16970671	1277795	2709341	109,84	119
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1388142	2155336	4729267	767194	2573931	155,27	219,42
Управленческие расходы, тыс. руб.	759865	972137	1445481	212272	473344	127,94	148,69
Коммерческие расходы, тыс. руб.	5208	83907	93316	78699	9409	1611,12	111,21
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	623069	1099292	3190470	476223	2091178	176,43	290,23
Чистая прибыль, тыс. руб.	927155	1424262	2701300	497107	1277038	153,62	189,66
Основные средства, тыс. руб.	711111	30068094	38601586	29356983	8533492	4228,33	128,38
Оборотные активы, тыс. руб.	11992595	9204382	11715585	-2788213	2511203	76,75	127,28
Численность ППП, чел.	1884	1883	1905	-1	22	99,95	101,17
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	874929,6	960330	1046988	85400,4	86658	109,76	109,02
Производительность труда работающего, тыс. руб.	7628,28	8718,36	11391,04	1090,08	2672,69	114,29	130,66
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	464,4	510	549,6	45,6	39,6	109,82	107,76
Фондоотдача, руб.	20,21	0,55	0,56	-19,66	0,02	2,70	102,96
Оборачиваемость активов, раз	1,20	1,78	1,85	0,59	0,07	148,83	103,85
Рентабельность продаж, %	4,34	6,70	14,70	2,36	8,01	154,45	219,57
Рентабельность производства, %	4,53	7,18	17,24	2,64	10,06	158,36	240,18
Затраты на рубль выручки, руб.	95,66	93,30	85,30	-2,36	-8,01	97,53	91,42

Анализ данных таблицы позволяет констатировать значительный рост выручки: с 14,37 млрд руб. в 2021 году до 21,70 млрд руб. в 2023 году. Себестоимость продаж также демонстрировала увеличение, однако её темпы роста были ниже темпов роста выручки, что обусловило существенное

повышение валовой прибыли – с 1,39 млрд руб. до 4,73 млрд руб. соответственно. Управленческие и коммерческие расходы организации возрастали, но их динамика была менее выраженной по сравнению с ростом доходов, что оказало положительное влияние на финансовый результат. Прибыль от продаж увеличилась более чем в пять раз – с 623 млн руб. до 3,19 млрд руб. Чистая прибыль компании также показала уверенный рост – с 927 млн руб. до 2,70 млрд руб. за рассматриваемый период. Визуальная интерпретация динамики ключевых финансовых показателей представлена на рисунке 4.

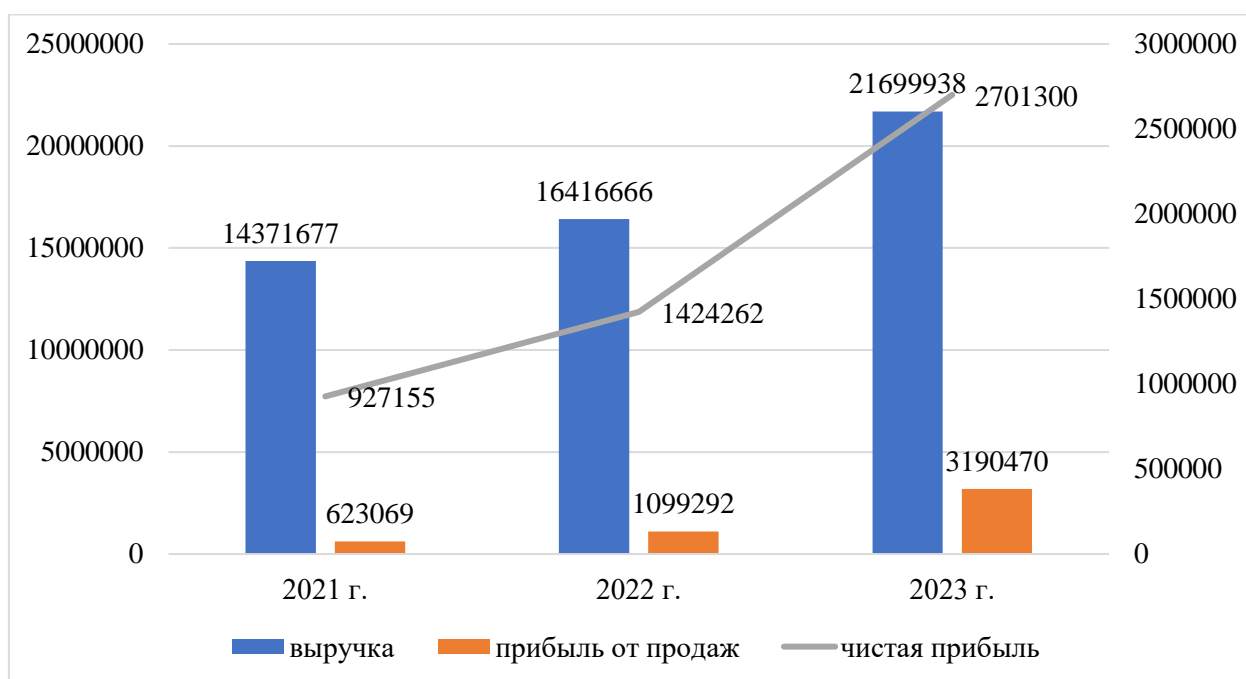


Рисунок 4 – Динамика показателей выручки и прибыли ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Следует отметить резкое увеличение стоимости основных средств – более чем в 54 раза за три года. Это свидетельствует о масштабной инвестиционной программе, направленной на техническое перевооружение и модернизацию производственной базы. Показатели оборотных активов имели нестабильную динамику, но в целом оставались на высоком уровне.

Графическая иллюстрация изменений в эффективности использования основных и оборотных средств приведена на рисунке 5.

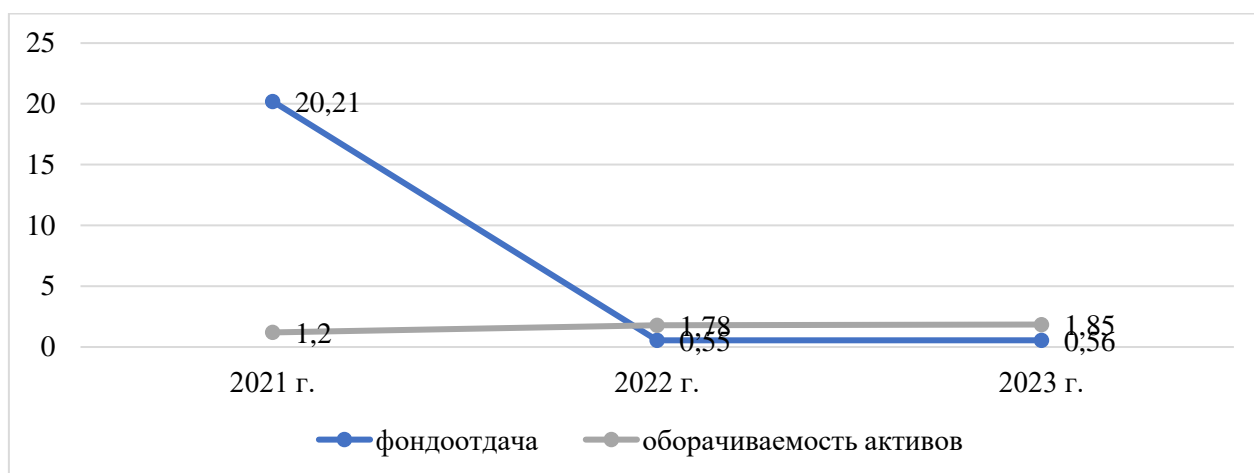


Рисунок 5 – Динамика показателей эффективности использования основных и оборотных средств ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг., руб.

Финансовые коэффициенты организации демонстрируют позитивную тенденцию. Так, рентабельность продаж повысилась с 4,34% до 14,70%, а рентабельность производства – с 4,53% до 17,24%. Показатель затрат на рубль выручки снизился с 95,66 коп. до 85,30 коп., что указывает на проводимую работу по оптимизации издержек. На рисунке 6 наглядно отображена динамика показателей рентабельности.

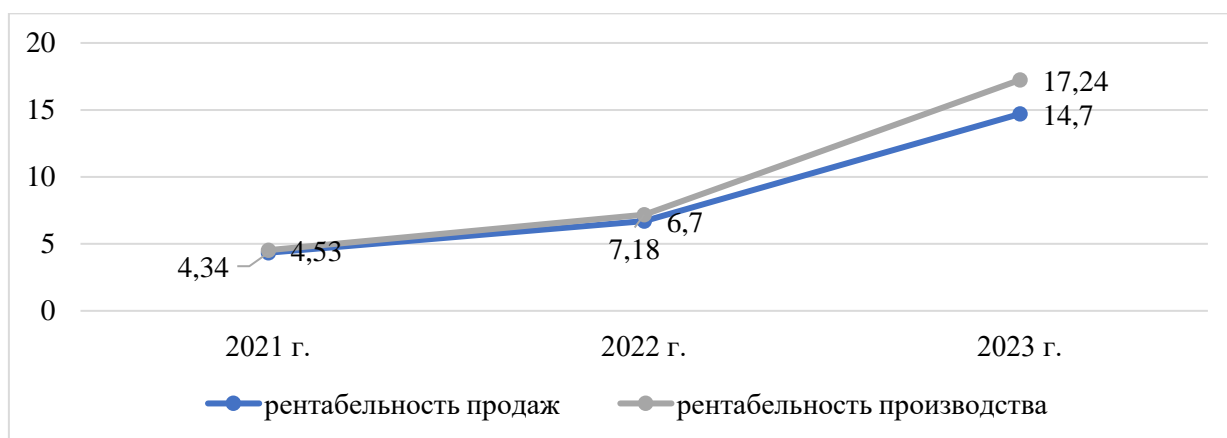


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности деятельности ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг., %

Таким образом, анализ основных экономических показателей ООО «ЭПУ Сервис» за 2021–2023 годы свидетельствует о стабильном росте и улучшении финансовых результатов, что создает прочную основу для дальнейшего развития и укрепления конкурентных позиций компании на рынке.

2.2 Анализ кадрового потенциала и оценка эффективности труда ООО «ЭПУ Сервис»

Для формирования объективного представления о состоянии системы управления персоналом и выявления резервов повышения эффективности труда в ООО «ЭПУ Сервис» был проведен комплексный анализ кадрового потенциала предприятия. Исследование охватывает период с 2021 по 2023 год и включает оценку динамики численности, структурных изменений, движения персонала, уровня его квалификации, а также ключевых показателей производительности и использования рабочего времени. Исходные данные о динамике списочной численности работников представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика списочной численности работников ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг.

Показатели	Списочная численность работников на			Удельный вес, %			Отклонение удельного веса		Темп роста, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Всего, чел	1866	1879	1932	100	100	100	-	-	100,70	102,82
в том числе										
Рабочие, чел	1531	1517	1526	82,05	80,73	78,99	-1,31	-1,75	99,09	100,59
Руководители, чел	109	110	134	5,84	5,85	6,94	0,01	1,08	100,92	121,82
Специалисты, чел	246	252	254	13,18	13,41	13,15	0,23	-0,26	102,44	100,79
другие служащие, чел	-	-	18	-	-	0,93	-	-	-	-

За рассматриваемый трехлетний период общая численность персонала компании демонстрирует устойчивую положительную динамику, увеличившись со 1866 до 1932 человек, что соответствует общему приросту в 3,5%. Однако структурный анализ выявляет разнонаправленные тенденции внутри отдельных категорий. Наблюдается сокращение абсолютной численности и удельного веса основных рабочих: с 1531 человека (82,05%) в 2021 году до 1526 человек (78,99%) в 2023 году. Это происходит на фоне общего роста штата, что свидетельствует об опережающем увеличении числа сотрудников других категорий.

В частности, значительно выросла численность руководителей - с 109 до 134 человек, а их доля в общей структуре увеличилась с 5,84% до 6,94%. Количество специалистов также возросло незначительно - с 246 до 254 человек, однако их удельный вес за последний год немного снизился. Указанные структурные сдвиги могут свидетельствовать как о развитии системы управления и усложнении бизнес-процессов, требующих большего количества управленцев и экспертов, так и о потенциальном дисбалансе, при котором рост административного аппарата опережает рост основного производственного персонала.

Для наглядного представления структурных изменений на рисунке 7 отображена динамика удельного веса категорий персонала.

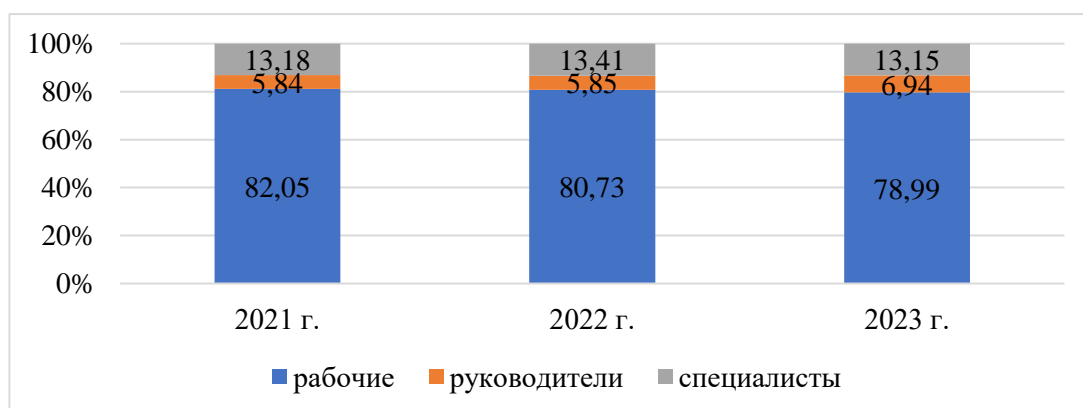


Рисунок 7 – Динамика структуры трудовых ресурсов ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг., %

Анализ состава персонала по полу (Приложение Г, Таблица Г.1) показывает, что в компании традиционно преобладают мужчины. Их доля стабильно составляет около 69,5%, в то время как доля женщин - около 30,5%. Такой расклад характерен для нефтегазовой отрасли и обусловлен спецификой производственной деятельности.

Возрастная структура (Приложение Г, Таблица Г.2) претерпевает определенные изменения. Наблюдается заметное сокращение доли наиболее молодых сотрудников (возрастные группы 18-24 и 25-29 лет). Это может быть связано с общеотраслевыми тенденциями, такими как дефицит молодых специалистов на рынке труда или повышенные требования к опыту работы. В то же время, укрепляется ядро коллектива: стабильно высокой остается доля работников в возрасте 30-39 лет, а группа 40-49 лет демонстрирует рост как в абсолютном, так и в относительном выражении. Также отмечается наличие значительной доли сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста (50 лет и старше), что подчеркивает важность задач по передаче знаний и подготовке кадрового резерва.

Анализ уровня образования (Приложение Г, Таблица Г.3) свидетельствует о позитивной тенденции роста квалификационного потенциала. Количество сотрудников с высшим образованием увеличилось с 448 до 487 человек (с 23,75% до 25,21%), со средним специальным - с 283 до 311 человек (с 15,01% до 16,10%). При этом доля работников с общим средним образованием сократилась с 26,94% до 24,38%. Это указывает на целенаправленную работу по привлечению и удержанию более квалифицированных кадров.

Для оценки стабильности коллектива и эффективности кадровой политики был проанализирован набор показателей движения персонала за 2021-2023 гг. (Приложение Г, Таблица Г.4).

Ключевым негативным сигналом является рост коэффициента текучести кадров, который увеличился с 11,5% в 2021 году до 12,2% в 2023 году. Основной причиной увольнений остается уход сотрудников по собственному

желанию (в 2023 году - 233 человека из 265 уволенных). Рост данного показателя, особенно в условиях увеличения количества принятых работников, свидетельствует о наличии проблем в системе мотивации, адаптации или удовлетворенности условиями труда. Высокая текучесть влечет за собой значительные издержки, связанные с наймом, обучением новых сотрудников и потерей производительности.

Сведения о деятельности в области обучения персонала отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Количество сотрудников, прошедших обучение и затрат на обучение в ООО «ЭПУ Сервис»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Количество сотрудников, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	268	245	221	-23	-24
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб. / год	4824	6050	8410	1226	2360
Стоимость обучения одного сотрудника, тыс. руб.	18	24,7	38,1	6,7	13,4

Наблюдается тревожная тенденция: при ежегодном росте общих затрат на обучение (с 4824 до 8410 тыс. руб.) количество сотрудников, охваченных этими мероприятиями, последовательно сокращается (с 268 до 221 человека). Как следствие, стоимость обучения одного сотрудника резко возросла - с 18 до 38,1 тыс. руб. Это может говорить о смещении фокуса в сторону более дорогостоящих, но точечных программ обучения для узкого круга специалистов, при одновременном сокращении массового повышения квалификации. Подобная стратегия требует пересмотра, так как может привести к усилению дисбаланса в уровне подготовки разных категорий персонала.

Центральное место в анализе занимает оценка производительности труда, данные по которой систематизированы в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика показателей производительности труда в ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 г. от 2021 г.	2023 г. от 2022 г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	14371677	16416666	21699938	2044989	5283272
Количество отработанных всеми работниками человеко-часов, чел-час	3256400	3356600	3509100	100200	152500
Количество отработанных всеми работниками человеко-дней, чел.-дн.	480420	480165	485775	-255	5610
Среднесписочная численность работников, чел. в том числе	1884	1883	1905	-1	22
Работников основной деятельности, чел.	1531	1517	1526	-14	9
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	-	-	-	-	-
всех работников (стр.1/4), тыс.руб/чел	7628,28	8718,36	11391,04	1090,08	2672,69
работников основной деятельности (стр.1/5), тыс.руб/чел	9387,12	10821,80	14220,14	1434,68	3398,35
Среднедневная выработка, тыс. руб. (стр. 1/3)	29,91	34,19	44,67	4,27	10,48
Среднечасовая выработка, тыс. руб. (стр. 1/2)	4,41	4,89	6,18	0,48	1,29

Несмотря на выявленные кадровые проблемы, показатели производительности труда демонстрируют выраженный положительный тренд. Среднегодовая выработка на одного работника выросла на 49,3% за три года - с 7628,28 до 11391,04 тыс. руб. Аналогичный рост наблюдается у работников основной деятельности - до 14220,14 тыс. руб. в 2023 году. Существенно увеличились средневзвешенная (с 29,91 до 44,67 тыс. руб.) и среднечасовая (с 4,41 до 6,18 тыс. руб.) выработка. Этот рост является следствием значительного увеличения выручки при относительно стабильной численности персонала, что свидетельствует об успешной операционной деятельности и интенсивном пути развития предприятия.

Важным аспектом эффективности использования трудовых ресурсов является соотношение темпов роста производительности и оплаты труда. Соответствующие данные приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности труда персонала ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %	
				2022 г. от 2021 г.	2023 г. от 2022 г.
Среднесписочная численность работников, чел., в том числе	1884	1883	1905	99,95	101,17
Фонд оплаты труда персонала организации, тыс. руб.	874929,6	960330	1046988	109,76	109,02
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	38,7	42,5	45,8	109,82	107,76
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	7628,28	8718,36	11391,04	114,29	130,66
Коэффициент опережения темпов роста среднегодовой выработки над темпами роста фонда оплаты труда, руб/руб	-	1,04	1,20	-	0,16

Анализ показывает, что темпы роста среднегодовой выработки (114,29% в 2022 г. и 130,66% в 2023 г.) стабильно опережают темпы роста фонда оплаты труда (109,76% и 109,02% соответственно). Коэффициент опережения превышает 1,0, что является положительным фактором и свидетельствует об относительной экономии фонда заработной платы. Расчетная экономия ФОТ в 2023 году составила 222 494,66 тыс. руб. Это указывает на то, что рост оплаты труда носит обоснованный характер и подкреплен реальным повышением эффективности труда:

$$\mathcal{E} = \text{ФОТ}_{\text{отч}} * ((I_{\text{СЗ}} - I_{\text{ГВ}}) / I_{\text{СЗ}}) \quad (10)$$

где $I_{\text{ГВ}}$ – индекс производительности труда;

$I_{\text{СЗ}}$ – индекс заработной платы;

$\text{ФОТ}_{\text{отч}}$ – фонд оплаты труда за отчетный год.

$$\Xi = 1046988 * ((1,0776 - 1,3066) / 1,0776) = -222494,66 \text{ тыс. руб.}$$

Для выявления скрытых резервов был проведен анализ использования рабочего времени (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика показателей использования рабочего времени работниками ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, (+/-)	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Отработано всеми работниками, человеко-дней	480420	480165	485775	-255	5610
Потери рабочего времени по причинам, человеко-дней:					
отпуска без сохранения заработной платы, человеко-дней	902	1028	1208	126	180
отпуска, предоставляемые по инициативе нанимателя, человеко-дней	0	0	0	0	0
прогулы и другие неявки из-за нарушения дисциплины, человеко-дней	452	637	680	185	43
Удельный вес потерь рабочего времени в общем количестве отработанного времени, % (стр. 2 x100 % / стр. 1)	0,28	0,35	0,39	0,07	0,04

Негативным фактором является устойчивый рост потерь рабочего времени. За три года общие потери увеличились на 39,4%, а их удельный вес возрос с 0,28% до 0,39%. Особую тревогу вызывает рост прогулов и неявок по причине нарушения дисциплины на 50,4% (с 452 до 680 человеко-дней). Это прямо указывает на ослабление трудовой дисциплины и может быть следствием недостатков в системе управления и мотивации.

Результаты проведенного анализа позволили идентифицировать ключевые проблемы в управлении персоналом ООО «ЭПУ Сервис», которые систематизированы в таблице 7.

Таблица 7 – Проблемы в управлении персоналом в ООО «ЭПУ Сервис»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Высокая текучесть кадров и неэффективное управление персоналом	Количество уволенных работников увеличилось с 251 до 265 человек, при этом основная масса увольнений происходит по собственному желанию (рост с 216 до 233 чел.). Коэффициент	– Внедрение системы грейдирования для создания прозрачной и объективной системы оплаты труда и карьерного роста – Внедрение программы «E-Staff Рекрутер» для автоматизации и повышения эффективности процессов подбора и адаптации персонала
-	текучести кадров вырос с 0,115 до 0,122 (Таблица Г.4).	– Разработка и внедрение Положения о специальной оценке условий труда для улучшения условий труда и снижения количества увольнений по собственному желанию
Рост потерь рабочего времени и нарушение трудовой дисциплины	Потери рабочего времени выросли на 39,4% (с 1354 до 1888 человеко-дней). Особенно тревожен рост прогулов и неявок из-за нарушения дисциплины на 50,4% (с 452 до 680 чел.-дней). Удельный вес потерь времени увеличился с 0,28% до 0,39% (Таблица 6).	– Ужесточение контроля соблюдения трудовой дисциплины и внесение ясных последствий в правила внутреннего распорядка. – Внедрение системы KPI, учитывающей не только результат, но и дисциплину (оплата труда и бонусы в системе грейдов будут зависеть от соблюдения трудовой дисциплины) – Проведение специальной оценки условий труда для выявления и устранения факторов, ведущих к неудовлетворенности и неявкам
Дисбаланс в структуре персонала (сокращение доли рабочих)	При общем росте численности персонала количество основных рабочих сократилось (-5 чел.), а их доля в структуре упала с 82,05% до 78,99%. При этом число руководителей выросло на 23% (Таблица 2).	Проведение функционального анализа и оптимизация оргструктуры в рамках внедрения системы грейдов. Четкое определение зон ответственности и требований к каждой должности позволит оптимизировать численность управленческого персонала и справедливо оценить вклад рабочих

Проведенный анализ свидетельствует о двойственной ситуации в ООО «ЭПУ Сервис». С одной стороны, компания демонстрирует впечатляющие финансовые результаты и значительный рост производительности труда, что говорит об эффективном использовании трудового потенциала в

операционном аспекте. Рост выработки опережает рост заработной платы, что является положительным сигналом для экономики предприятия.

С другой стороны, выявлен ряд системных проблем в управлении человеческими ресурсами: рост текучести кадров, особенно среди ценных специалистов; увеличение потерь рабочего времени и нарушений трудовой дисциплины; дисбаланс в структуре персонала в сторону увеличения управленческого аппарата; сокращение охвата персонала программами обучения при росте затрат на них.

Эти проблемы носят стратегический характер и могут в среднесрочной перспективе оказать негативное влияние на конкурентоспособность компании. Накопленный запас прочности, выраженный в высоких показателях производительности, создает благоприятную основу для реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, устранение выявленных недостатков и закрепление положительных тенденций, что будет рассмотрено в следующем разделе работы.

3 Пути повышения эффективности труда персонала ООО «ЭПУ Сервис»

3.1 Направления повышения эффективности труда персонала организации

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о положительной динамике ключевых показателей эффективности труда работников ООО «ЭПУ Сервис», что находит отражение в стабильном росте выработки и превышении темпов её роста над темпами увеличения фонда оплаты труда. Данная тенденция указывает на относительное улучшение использования трудового потенциала. Однако выявленные системные проблемы, в частности, рост текучести кадров и сокращение доли сотрудников, прошедших обучение, создают риски для устойчивого развития организации в средне- и долгосрочной перспективе. В этой связи, ключевым направлением дальнейшего повышения эффективности использования трудовых ресурсов и обеспечения кадровой стабильности является кардинальная модернизация существующей системы управления персоналом, центральным элементом которой выступает преобразование механизмов оплаты и мотивации труда.

Краеугольным камнем предлагаемых преобразований является внедрение системы грейдов. В современных экономических условиях, характеризующихся высокой конкуренцией на рынке квалифицированного труда, эффективная система вознаграждения становится не просто инструментом расчета заработной платы, а стратегическим активом организации. Она выполняет двойную функцию: с одной стороны, служит мощным мотиватором, повышающим производительность и лояльность действующих сотрудников, а с другой – является критически важным фактором привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

Для отечественной бизнес-практики система оплаты труда на основе грейдов представляет собой относительно новую, но доказавшую свою эффективность модель. Грейд – это определенный уровень в иерархии организации, который присваивается должности или сотруднику на основе объективной оценки ряда критериев. Система грейдирования, в свою очередь, представляет собой формализованную иерархическую структуру, где каждому грейду соответствуют четко определенные зоны ответственности, требования к компетенциям и установленный диапазон оплаты труда. Сущность грейда заключается в точном определении статуса, роли и ценности каждой позиции в организационной структуре, что выводит управление персоналом на качественно новый уровень [24].

Процесс внедрения системы грейдов в ООО «ЭПУ Сервис» целесообразно реализовать в виде последовательных и взаимосвязанных этапов, представленных на рисунке 8.

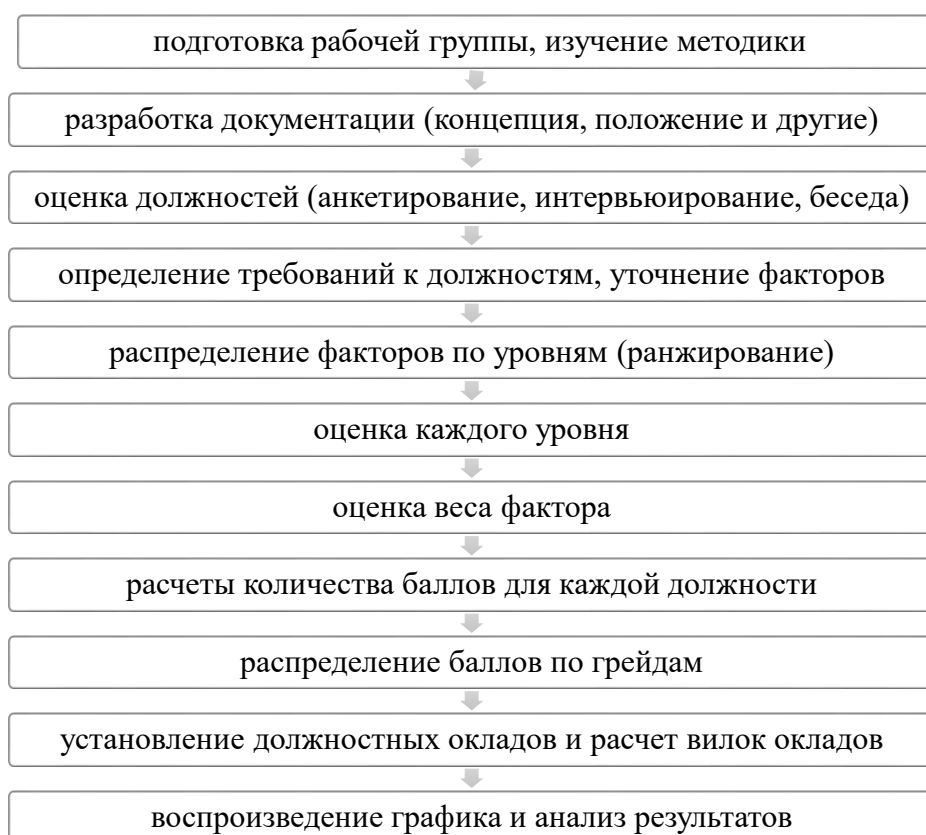


Рисунок 8 – Внедрение системы грейдов в ООО «ЭПУ Сервис»

Ключевым преимуществом системы грейдирования является смещение акцента с субъективных оценок в сторону объективных, регламентированных критериев и стандартов. Это позволяет нивелировать влияние личностного фактора и предвзятости при принятии кадровых решений, связанных с оплатой труда и карьерным продвижением. Система становится действенным инструментом управления производительностью, целенаправленно мотивируя сотрудников на достижение высоких результатов для перехода на следующий грейд. Прозрачность алгоритмов расчета и оценки укрепляет доверие персонала к руководству и способствует формированию здоровой конкурентной среды, где вознаграждение справедливо распределяется в соответствии с реальным вкладом.

Методологической основой оценки должностей в предлагаемой системе является балльно-факторный метод. Сформированная в организации экспертная группа идентифицирует ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность труда в условиях ООО «ЭПУ Сервис» (например, уровень квалификации, опыт работы, сложность решаемых задач, степень ответственности, напряженность труда), и присваивает им наибольший вес. Остальные баллы распределяются между дополнительными факторами. Важной особенностью архитектуры системы является возможность пересечения диапазонов окладов соседних грейдов, что обеспечивает необходимую гибкость мотивационного механизма и позволяет более тонко учитывать индивидуальные достижения сотрудников [24].

Внедрение грейдирования позволяет добиться существенного роста производительности труда за счет нескольких взаимодополняющих эффектов.

Структурирование карьерных траекторий. Сотрудники получают ясное и понятное видение зависимости карьерного роста от уровня развития компетенций и фактической результативности. Это создает мощную внутреннюю мотивацию к непрерывному профессиональному развитию и сознательному повышению эффективности своей деятельности.

Формирование прозрачной системы вознаграждения. Установление прямой и понятной всем связи между уровнем грейда, достигнутыми результатами и размером материального вознаграждения способствует созданию здоровой конкурентной атмосферы. Сотрудники получают четкие ориентиры для роста.

Оптимизация управления компетенциями. Система обеспечивает возможность точной идентификации сильных сторон и зон развития каждого работника, что способствует более рациональному распределению задач и проектов в соответствии с их квалификационным уровнем.

Повышение координации и снижение операционной неопределенности. Четкое определение зон ответственности и функциональных ожиданий для каждого грейда способствует упорядочиванию бизнес-процессов.

Усиление привлекательности бренда работодателя. Наличие структурированной и прозрачной системы развития и карьерного роста является значительным конкурентным преимуществом на рынке труда для привлечения высококвалифицированных специалистов.

Положение о грейдировании, разработанное для ООО «ЭПУ Сервис», детализирует все аспекты системы и представлено в Приложении Е.

Параллельно с реформой системы оплаты труда для комплексного повышения эффективности использования трудовых ресурсов и снижения текучести кадров необходимо совершенствование процессов отбора и найма персонала. В условиях высоких показателей оборота по приему и выбытию (см. Таблицу Г.4) оптимизация рекрутинга становится задачей стратегической важности.

Для решения этой задачи в ООО «ЭПУ Сервис» предлагается внедрение программного продукта «E-Staff Рекрутер» – системы полного цикла, автоматизирующей большую часть рутинных операций в рекрутинге. Данная система представляет собой передовое решение для управления подбором персонала, позволяющее создать централизованную автоматизированную базу данных кандидатов (ATS – Applicant Tracking System), существенно

оптимизировать процессы отбора и тем самым повысить общую эффективность рекрутмента в организации [19].

Автоматизация процессов подбора и найма позволит организации решить несколько критически важных задач: сократить временные затраты на закрытие вакансий, повысить качество отбора за счет использования интеллектуальных фильтров и алгоритмов, а также снизить текучесть кадров на этапе адаптации за счет более точного соответствия кандидатов требованиям должности и корпоративной культуре. Программа обладает интуитивно понятным интерфейсом, позволяет работать с множеством вакансий одновременно, автоматически производить поиск кандидатов по заданным критериям и интегрироваться с ведущими платформами для поиска работы и социальными сетями [19].

Сущность программы «E-Staff Рекрутер» заключается в возможности сквозной автоматизации всего цикла подбора – от публикации вакансии до организации собеседований и отслеживания статуса каждого кандидата. К ее ключевым преимуществам относятся:

- существенная экономия временных и материальных ресурсов за счет автоматизации публикации вакансий, первичной сортировки резюме и планирования интервью;
- повышение качества подбора благодаря использованию сложных алгоритмов, помогающих идентифицировать наиболее релевантных требованиям кандидатов;
- улучшение опыта взаимодействия для соискателей за счет удобного интерфейса для поиска вакансий, подачи документов и коммуникации с рекрутерами;
- рост эффективности рекрутинговых процессов в целом благодаря централизации данных, развитой системе отчетности и аналитики [19].

Функциональные возможности программы «E-Staff Рекрутер» визуализированы на рисунке 9.

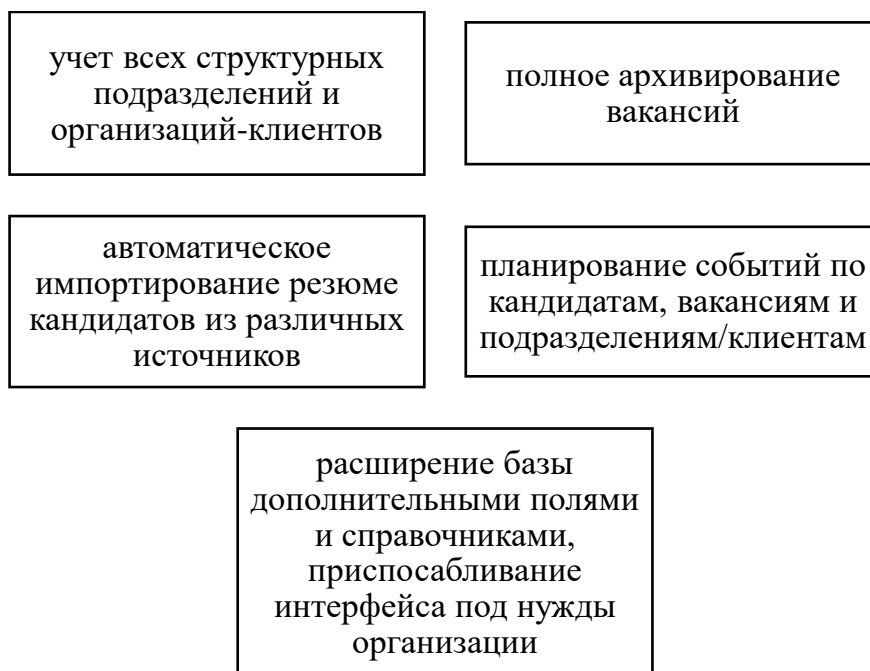


Рисунок 9 – Функциональные возможности программы «E-Staff Рекрутер»

Система предоставляет комплексный инструментарий для учета структурных подразделений и внешних клиентов, ведения полного архива вакансий, автоматизированного импорта резюме из различных источников (электронная почта, специализированные порталы), а также для планирования и контроля всех сопутствующих событий. Гибкость платформы позволяет адаптировать ее под уникальные потребности ООО «ЭПУ Сервис» за счет добавления пользовательских полей и справочников [19]. Важным аспектом является возможность интеграции с существующими системами, такими как «1С: Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», корпоративные порталы и системы тестирования (например, WebTutor), что обеспечит бесшовность HR-процессов [19].

Внедрение «E-Staff Рекрутер» позволит не только снизить операционную нагрузку на HR-отдел, но и качественно улучшить кадровый

состав компании. Более тщательный и целенаправленный отбор будет способствовать формированию более стабильного, квалифицированного и мотивированного коллектива, что является прямым путем к снижению текучести и росту общей производительности труда.

Еще одним значимым направлением, непосредственно влияющим на удержание персонала, является работа по улучшению условий труда. Как показал анализ, одной из косвенных причин роста текучести кадров и увеличения потерь рабочего времени (включая прогулы) может быть неудовлетворенность части работников условиями труда на производстве.

В качестве превентивной меры в ООО «ЭПУ Сервис» предлагается разработка и внедрение комплекса организационно-технических мероприятий, включающего:

- разработку Положения о порядке подготовки и проведения специальной оценки условий труда (СОУТ);
- создание унифицированной карты условий труда для каждого рабочего места;
- разработку общего оценочного листа для программ мотивации и признания (например, в номинациях «Лучший профессионал», «Опора коллектива»).

Стратегия совершенствования системы удержания персонала представлена на рисунке 10.

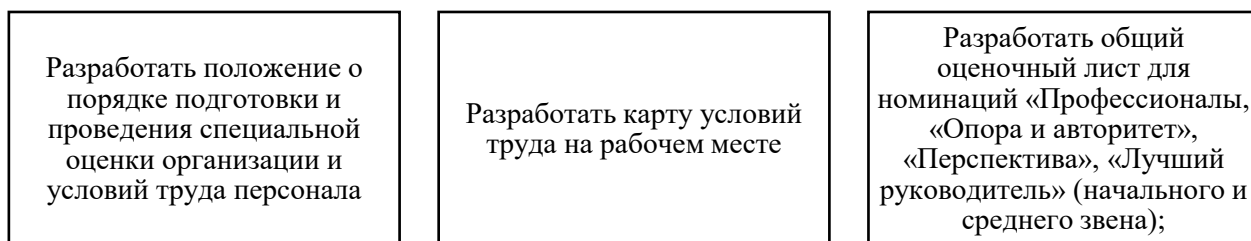


Рисунок 10 – Стратегия совершенствования удержания персонала в ООО «ЭПУ Сервис»

Проведение специальной оценки условий труда представляет собой комплексный анализ, направленный на выявление вредных и опасных производственных факторов на рабочих местах и оценку степени их отклонения от установленных гигиенических нормативов. Работа будет проводиться под руководством специально созданной комиссии во главе с генеральным директором. Ожидается, что по итогам оценки будут определены проблемные зоны в существующей системе организации труда и намечены конкретные пути для их устранения, что положительно скажется на общем уровне удовлетворенности сотрудников и снизит количество нежелательных увольнений.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий, включающий трансформацию системы оплаты труда через внедрение грейдинга, автоматизацию рекрутинга и совершенствование условий труда, носит системный характер и направлен на устранение ключевых проблем, выявленных в ходе анализа. Реализация этих направлений позволит не только повысить эффективность труда, но и создать прочный фундамент для устойчивого кадрового развития ООО «ЭПУ Сервис» в условиях растущей конкуренции.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Эффективность любого управленческого решения, особенно в сфере управления персоналом, должна быть подкреплена четким экономическим обоснованием, которое позволяет оценить не только предстоящие затраты, но и потенциальный экономический эффект от его реализации. В рамках данной выпускной квалификационной работы были предложены три ключевых направления по повышению эффективности труда персонала ООО «ЭПУ Сервис»: внедрение системы грейдирования, автоматизация процессов подбора персонала с помощью программы «E-Staff Рекрутер» и разработка комплекса мер по улучшению условий труда. Каждое из этих мероприятий

требует определенных инвестиций, однако их совокупное влияние на производительность труда, снижение текучести кадров и, как следствие, на финансовые результаты организации, ожидается значительным.

Первым и наиболее капиталоемким мероприятием является внедрение системы грейдирования. Как показано в разделе 3.1, данная система направлена на создание прозрачной и справедливой структуры оплаты труда, что является мощным мотивационным инструментом. Для ее реализации требуется не только разработка методологической базы (Положение о грейдировании, факторно-балльные модели), но и техническая доработка существующих систем расчета заработной платы.

Затраты на внедрение системы грейдирования сроком на один год детализированы в таблице Д.1 (Приложение Д). Они включают в себя два основных компонента: единовременные затраты на настройку программного обеспечения для расчета заработной платы под новые требования и потенциальный рост фонда оплаты труда (ФОТ) после внедрения системы.

Настройка программы по расчету заработной платы. Для адаптации существующей системы учета к требованиям грейдирования потребуются привлечение сторонней организации-разработчика. Стоимость данных услуг оценивается в 24 тыс. руб.

Увеличение фонда оплаты труда. Расчеты показывают, что в результате выравнивания окладов в соответствии с новой системой грейдов и учета более объективных критериев оплаты, общий ФОТ может увеличиться. Прогнозируемый рост не должен превысить 20% от уровня 2023 года. Абсолютный прирост рассчитывается по формуле (11):

$$Т_{\text{фот}} = \text{ФОТ}_{\text{отч}} \times 20\% / 100 \quad (11)$$

$$Т_{\text{фот}} = 1046988 * 0,2 = 209397,6 \text{ тыс.руб.}$$

где Ф – фонд оплаты труда за 2023 год.

Важно подчеркнуть, что данное увеличение будет полностью компенсировано за счет экономии по фонду оплаты труда, выявленной в ходе анализа за 2023 год и составившей 222 494,66 тыс. руб. (расчет по формуле 10). Эта экономия возникла вследствие опережающих темпов роста производительности труда (130,66%) над темпами роста ФОТ (109,02%). Таким образом, организация имеет внутренний резерв для финансирования повышения заработной платы без негативного воздействия на финансовый результат.

Общие затраты на внедрение системы грейдирования, таким образом, составят 7 017,2 тыс. руб.

Вторым предложенным мероприятием является внедрение программы «E-Staff Рекрутер», направленной на автоматизацию и повышение эффективности процессов подбора и адаптации персонала. Это позволит сократить время закрытия вакансий, улучшить качество отбора кандидатов и снизить административную нагрузку на HR-отдел, что в конечном итоге положительно скажется на снижении текучести кадров.

Единовременные затраты на реализацию этого мероприятия в течение 2024 года представлены в таблице Д.2 (Приложение Д). Они включают:

- покупку лицензии на программный продукт;
- затраты на закупку и установку серверного оборудования для его функционирования;
- работы по настройке локальной сети и интеграции системы с существующими информационными ресурсами компании (например, с 1С);
- обучение сотрудников отдела кадров работе с новым программным обеспечением.

Суммарные единовременные затраты на внедрение программы «E-Staff Рекрутер» оцениваются в 63,8 тыс. руб.

Третье мероприятие связано с разработкой и внедрением пакета документов, направленных на улучшение условий труда и систему удержания персонала. Как показал анализ, одной из причин текучести является неудовлетворенность сотрудников условиями труда. В рамках данного направления предлагается:

- разработать Положение о порядке проведения специальной оценки условий труда;
- создать карты условий труда на каждом рабочем месте;
- разработать общий оценочный лист для проведения внутренних конкурсов профессионального мастерства («Лучший по профессии», «Лучший руководитель» и т.д.), что будет способствовать дополнительной мотивации.

Затраты на эти мероприятия (таблица Д.3) являются наименее значительными и включают преимущественно единовременные доплаты специалистам отдела кадров за разработку документов и минорные расходы на информационное сопровождение. Общая сумма составляет 8,5 тыс. руб.

Для определения совокупных затрат на реализацию всего проекта используется формула (12):

$$З_{общ} = З_{гр} + З_{ед} + З_{усл} \quad (12)$$

где $З_{гр}$ – затраты на внедрение системы грейдирования, тыс. руб.;

$З_{ед}$ – единовременные затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.;

$З_{усл}$ – затраты по улучшению условий труда, тыс. руб.

$$З_{общ} = 8,5 + 63,8 + 7017,2 = 7089,5 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом прогнозируемого увеличения фонда оплаты труда на 209 397,6 тыс. руб., общий рост затрат организации составит 216 487,1 тыс. руб. Однако

ключевым моментом экономического обоснования является прогнозируемый эффект от внедрения мероприятий.

Ожидается, что комплекс предложенных мер окажет значительное влияние на ключевые показатели деятельности ООО «ЭПУ Сервис»:

1. Рост производительности труда и выручки. За счет повышения мотивации, улучшения системы отбора и снижения потерь рабочего времени прогнозируется рост среднегодовой выработки на одного работника на 20%. При неизменной численности персонала (1905 человек) это приведет к пропорциональному росту выручки от продаж: 21 699 938 тыс. руб. * 1,2 = 26 039 925,6 тыс. руб.

2. Снижение текучести кадров. Повышение удовлетворенности трудом за счет справедливой системы оплаты и улучшения условий труда позволит снизить коэффициент текучести. Ожидается снижение показателя на 20-30%. Расчет нового коэффициента текучести проводится по формуле (13):

$$\Delta K_{\text{тек}} = K_{\text{тек}} - K_{\text{тек}} \times 20/100 \quad (13)$$

где $\Delta K_{\text{тек}}$ – изменение коэффициента текучести кадров, тыс. руб.;

$K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести кадров в 2023 году.

$$\Delta K_{\text{тек}} = 12,2 - 12,2 \times 20/100 = 9,7\%$$

Таким образом, коэффициент текучести снизится на 2,5 процентных пункта, что приведет к значительной экономии средств на подбор, найм и адаптацию нового персонала.

3. Улучшение финансовых результатов. Рост выручки при относительно невысоком росте общих затрат (в основном за счет увеличения ФОТ) приведет к существенному увеличению прибыли от продаж. Как видно из таблицы 8, прибыль от продаж может вырасти более чем в два раза – с 3 190 470 тыс. руб.

до 7 313 970,5 тыс. руб. Это, в свою очередь, повысит рентабельность продаж с 14,7% до 28,09%, то есть на 13,39 процентных пункта.

Изменение основных показателей эффективности использования персонала организации после внедрения предложенных мероприятий представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Изменение основных показателей эффективности использования персонала организации после внедрения предложенных мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	21699938	26039925,6	4339988	120
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	18509468	18725955,1	216487,1	101,17
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3190470	7313970,5	4123501	229,24
Фонд заработной платы работников, тыс. руб.	1046988	1256385,6	209397,6	120,00
Среднесписочная численность работников, чел.	1905	1905	0	100,00
Производительность труда, тыс. руб./чел.	11391,04	13669,248	2278,208	120
Коэффициент опережения темпов роста среднегодовой выработки над темпами роста фонда оплаты труда	1,2	1,00	-0,20	-
Коэффициент текучести кадров, %	12,2	9,7	-2,5	-
Рентабельность продаж, %	14,7	28,09	13,39	-

Коэффициент опережения темпов роста производительности над темпами роста ФОТ после внедрения мероприятий выравнивается до 1,0, что свидетельствует о сохранении позитивной тенденции, но в более сбалансированном режиме.

Таким образом, экономическое обоснование наглядно демонстрирует, что несмотря на значительные первоначальные вложения, в первую очередь связанных с повышением фонда оплаты труда, совокупный экономический эффект от предложенных мероприятий будет положительным и существенным. Ожидается рост ключевых показателей деятельности: выручки, прибыли, производительности труда и рентабельности при одновременном снижении негативного явления – текучести кадров. Это подтверждает целесообразность и экономическую эффективность предлагаемых направлений повышения эффективности труда в ООО «ЭПУ Сервис». Реализация проекта позволит не только решить выявленные проблемы в управлении персоналом, но и создать прочный фундамент для устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе.

Заключение

Проведенное исследование позволило глубоко изучить сущность и механизмы повышения эффективности труда персонала на примере ООО «ЭПУ Сервис». Под эффективностью труда понимается комплексная экономическая категория, отражающая способность организации достигать поставленных целей с использованием определенного объема трудовых ресурсов в конкретных условиях пространства и времени. Это означает не только количественные результаты, но и качественные аспекты трудовой деятельности, включая рациональность использования затрат, удовлетворенность персонала и соответствие результатов стратегическим ориентирам компании.

Эффективность труда определяется широким спектром факторов, которые можно систематизировать в три ключевые группы. Первую группу составляют материально-технические факторы, связанные с уровнем технологического оснащения, механизации и внедрения инноваций. Вторая группа включает социально-экономические аспекты, такие как система мотивации, условия труда и социальные гарантии. Третья группа охватывает организационные факторы, касающиеся управления, планирования и координации трудовых процессов. Комплексный подход к управлению этими факторами позволяет существенно повысить общую производительность и результативность деятельности организации.

Важно отметить, что в современной науке и практике до сих пор не существует универсальной методики оценки эффективности труда. Каждое предприятие вынуждено разрабатывать собственный инструментарий, адаптированный к его специфике. Среди ученых, внесших значительный вклад в изучение данного вопроса, можно выделить Е.Е. Вершигору, В.Л. Веснина, Е.В. Куприянчук и В.М. Маслову. Процедура оценки обычно включает несколько последовательных этапов: анализ качественных характеристик персонала (квалификация, мотивация), изучение

количественных параметров (численность, структура, движение кадров), расчет коэффициентов текучести и других показателей динамики, а также оценку использования рабочего времени и производительности труда.

ООО «ЭПУ Сервис» было выбрано в качестве объекта исследования не случайно. Это динамично развивающаяся компания, являющаяся одним из лидеров в сфере производства и сервисного обслуживания установок электроцентробежных насосов для нефтегазовой отрасли. Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия за период 2021–2023 годов подтвердил его устойчивое развитие и эффективное управление ресурсами. Наблюдается значительный рост выручки - с 14,37 до 21,70 млрд руб., а также чистой прибыли - с 927 до 2701 млн руб. Рентабельность продаж увеличилась с 4,34% до 14,70%, что свидетельствует об улучшении финансовой эффективности.

Анализ кадрового потенциала ООО «ЭПУ Сервис» выявил ряд важных тенденций. Общая численность персонала возросла с 1866 до 1932 человек. Однако структурные изменения носят неоднозначный характер: количество основных рабочих сократилось с 1531 до 1526 человек, а их доля в общей структуре снизилась с 82,05% до 78,99%. В то же время численность руководителей увеличилась на 23% (со 109 до 134 человек), а их удельный вес вырос с 5,84% до 6,94%. Это может указывать на усложнение системы управления, но также и на возможный дисбаланс между производственным и управленческим персоналом.

Гендерный состав компании традиционно для отрасли характеризуется преобладанием мужчин (около 69,5%). Возрастная структура претерпевает изменения: снижается доля молодежи (18–29 лет), тогда как укрепляется ядро коллектива в возрастных группах 30–49 лет. Также отмечается рост уровня образования сотрудников: увеличилось число работников с высшим и средним специальным образованием при сокращении доли лиц с общим средним образованием.

Одной из наиболее серьезных проблем, выявленных в ходе анализа, является высокая текучесть кадров. Коэффициент текучести увеличился с 11,5% до 12,2%, причем основная масса увольнений происходит по собственному желанию (233 человека в 2023 году). Это свидетельствует о наличии системных проблем в области мотивации, адаптации и удовлетворенности условиями труда. Дополнительным негативным фактором является рост потерь рабочего времени, в том числе из-за нарушений трудовой дисциплины (прогулы и другие неявки), что указывает на ослабление дисциплинарного контроля.

Для решения выявленных проблем и закрепления положительных тенденций был разработан комплекс мероприятий. Ключевым предложением является внедрение системы грейдинга, которая позволит создать прозрачную и справедливую структуру оплаты труда, основанную на объективной оценке должностей и сотрудников. Это повысит мотивацию, снизит текучесть и создаст четкие карьерные перспективы. Ожидается, что данное мероприятие приведет к увеличению фонда оплаты труда на 20%, однако эти затраты будут компенсированы за счет внутренней экономии, выявленной в ходе анализа.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило актуальность и практическую значимость темы. Разработанные рекомендации носят комплексный характер и направлены на устранение системных проблем в управлении персоналом ООО «ЭПУ Сервис». Их реализация позволит не только повысить эффективность труда, но и создать прочную основу для устойчивого развития компании в условиях усиления конкуренции на рынке. Важнейшим условием успеха является интегральный подход, сочетающий материальное стимулирование, улучшение условий труда и внедрение современных HR-технологий, что в совокупности обеспечит долгосрочный рост производительности и укрепление кадрового потенциала организации.

Список используемой литературы

1. Абдыжалиева, А. С. Теоретические вопросы эффективности труда / А. С. Абдыжалиева // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. – 2023. – № 7. – С. 111-114.
2. Акинина, И. А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов / И. А. Акинина, О. А. Овчинникова // Теоретические и прикладные аспекты информационно-аналитического обеспечения инновационной экономики: Всероссийская научно-практическая конференция: сборник научных статей, Курск, 26 апреля 2023 года. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 94-99.
3. Асалиев, А.М. Экономика труда: учеб. пособие / А. М. Асалиев. – М.: ООО Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2022. – 336 с
4. Везломцева С. Г. Современные тенденции регионального рынка труда // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10(147). – С. 575–578.
5. Гончаров, В. И. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / В.И. Гончаров. – Минск: Современ. шк., 2020. – 640 с.
6. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
7. Ермаков А.Г. Официальные методики расчета производительности труда в России // В сборнике: Научные исследования и разработки: новое и актуальное. Материалы X Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Ростов-на-Дону, 2021. - С. 591-594.
8. Ермаков А.Г. Подходы к оценке эффективности труда // В сборнике: Научно-образовательные дискуссии: фундаментальные и прикладные исследования. Материалы XXX Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях. Ростов-на-Дону, 2021. - С. 271-274.

9. Ермаков, А. Г. Современное понимание сущности эффективности труда / А. Г. Ермаков, А. В. Хвацкая // Научные дискуссии в условиях мирового кризиса: новые вызовы, взгляд в будущее: Материалы V международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Ростов-на-Дону, 29 июля 2022 года. Том Часть 1. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Манускрипт», 2022. – С. 292-295.

10. Ермаков, Г. П. Критерии эффективности труда / Г. П. Ермаков, С. Н. Петряков, Д. С. Петряков // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2023. – № 4(34). – С. 32-45.

11. Исламова, А. Р. Производительность труда и методы ее оценки / А. Р. Исламова, Н. Г. Вишневская // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : материалы VI международной научно-практической конференции : сборник статей и тезисов докладов, Владимир, 03 июня 2020 года. – Владимир: Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2020. – С. 217-222.

12. Кобызева, У. В. Управление эффективностью труда персонала / У. В. Кобызева, А. Э. Галина // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 26. – С. 159-165.

13. Красильников, С. А. Менеджмент. Управление холдингом: учебное пособие для вузов / С. А. Красильников, А. С. Красильников; под редакцией С. А. Красильникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 169 с.

14. Морозов, Г. А. Метод оценки производительности труда и пути её повышения / Г. А. Морозов, М. В. Моисеев // Приложение к журналу Известия вузов. Геодезия и аэрофотосъемка. Сборник статей по итогам научно-технической конференции. – 2020. – № 11. – С. 87-88

15. Морозова, Н. Н. Методические подходы оценки эффективности труда / Н. Н. Морозова // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2023. – № 4. – С. 27-33.

16. Наумова, А. В. Показатели эффективности труда и их влияние на экономику организации / А. В. Наумова // Человек: преступление и наказание: Сборник материалов Международной научно-теоретической конференции

адъюнктов, аспирантов, соискателей, курсантов и студентов, Рязань, 18–22 марта 2024 года. – Рязань: Академия права и управления ФСИН, 2024. – С. 571–576.

17. Николаев, Н.А. Методический подход к повышению эффективности деятельности персонала предприятий на основе совершенствования трудовых процессов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. - № 4(130). - С. 153–161.

18. ООО «ЭПУ Сервис» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tek-all.ru/companies/1281-epu-servis/#:~:text=%> (дата доступа: 19.12.2024).

19. Программа «Рекрутер E-Staff» [Электронный ресурс]. – URL: http://e-staff.pro/view_doc.html?mode=default (дата доступа: 10.02.2025).

20. Савин В. Е. Рынок труда в условиях формирующегося информационного общества / В. Е. Савин, Н.Ж. Кошокова, Н.К. Джакубов // Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. – 2021. – Т. 21, № 3. – С. 34-42.

21. Трегулова, Н. Г. О роли эффективности труда в управлении персоналом / Н. Г. Трегулова, И. Г. Сухова, О. А. Соболева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-3(69). – С. 148-151.

22. Трегулова, Н. Г. О роли эффективности труда в управлении персоналом / Н. Г. Трегулова, И. Г. Сухова, О. А. Соболева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-3(69). – С. 148-151.

23. Тугаринова, Т. В. Анализ подходов к понятию эффективности труда / Т. В. Тугаринова, В. В. Эйде, Н. М. Шеремет // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте: Сборник трудов по результатам VII Международной научно-практической конференции, Москва, 14–15 декабря 2022 года. Том Выпуск 21. – Москва: Российский университет транспорта, 2023. – С. 307-309.

24. Что такое грейд в системе оплаты труда [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-grade?ysclid=m6z4cm33jg965266523> (дата доступа: 10.02.2025).

25. Эффективность труда работников [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-truda-rabotnikov?ysclid=m6yzmbq2do865287762> (дата доступа: 29.01.2025).

26. Яковлева, О. С. Проблемы повышения эффективности труда работников / О. С. Яковлева, М. А. Емельянов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 11. – С. 537-544.

27. Ячменева, В. М. Эффективность труда персонала как экономическая категория / В. М. Ячменева, К. Ю. Юркевич // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник трудов XXIII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 18–19 ноября 2021 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 171-176.

Приложение А

Организационная структура ООО «ЭПУ Сервис» на 2024 год

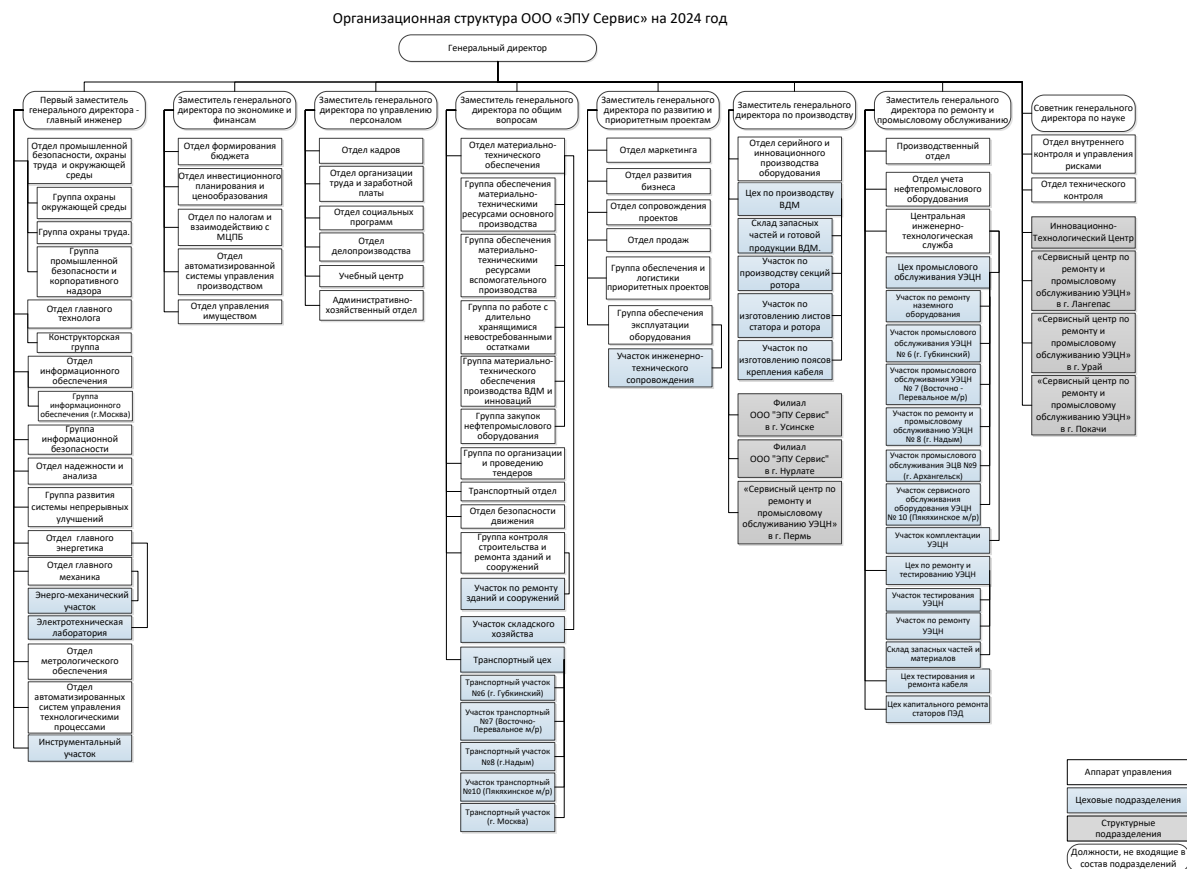


Рисунок А.1 Организационная структура ООО «ЭПУ Сервис» на 2024 год

Приложение Б

Бухгалтерский баланс 2022

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2022 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
3.1	Нематериальные	1110	19 627	23 177	23 992
3.2	Результаты исследований и	1120	172 857	115 193	72 577
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.3	Основные средства	1150	34 806 164	25 330	1 396 892
3.3	право пользования		49 736	71 338	-
3.3	в том числе: капитальные		44 132	43 391	26 951
	Доходные вложения в материальные	1160	0	-	20 908 158
3.4	Финансовые	1170	0	-	-
3.5	Отложенные	1180	122 110	333 855	78 100
3.6	Прочие	1190	3 373	4 492	2 937
	Итого по разделу I	1100	35 124 131	25 806	22 482 656
II. Оборотные активы					
3.7	Запасы	1210	5 126 049	3 151 564	2 023 094
	Налог на добавленную стоимость по	1220	317	226	226
3.8	Дебиторская	1230	3 081 174	1 601 602	5 125 699
3.8	платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после		3 080 112	1 597 951	5 119 262
3.8	в том числе: платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев		1 062	3 651	6 437
3.4	Финансовые вложения (за исключением	1240	0	6 834 154	324 332
6	Денежные средства и денежные	1250	554	1 042	486

Рисунок Б.1 Бухгалтерский баланс

Продолжение Приложения Б

3.9	Прочие оборотные	1260	996 288	404 007	460
3.9	в том числе: акциз по подакцизным		0	-	-
	Итого по разделу II	1200	9 204 382	11 992	7 474 297
	БАЛАНС	1600	44 328 513	37 799	29 956 953
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный	1310	30 000 000	30 000 090	90
	Собственные акции, выкупленные у	1320	(0) ²	(97)	(-)
	Переоценка внеоборотных	1340	-	-	-
4.4	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	(16 274)	(9 792)	(22 384)
	Резервный капитал	1360	4 346	4 346	4 346
	Нераспределенная прибыль	1370	5 501 389	4 077 127	2 535 291
	Итого по разделу	1300	35 489 461	34 071	2 517 343
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
3.5	Отложенные налоговые	1420	668 561	755 293	78 207
3.12	Оценочные	1430	136 278	122 544	132 159
	Прочие	1450	16 281	41 289	-
	Итого по разделу	1400	821 120	919 126	210 366
V. Краткосрочные обязательства					
3.10	Заемные средства	1510	1 706 032	-	-
3.11	Кредиторская	1520	6 100 776	2 711 744	26 980 165
	Доходы будущих	1530	-	-	-
3.12	Оценочные	1540	211 124	96 792	249 079
	Прочие	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	8 017 932	2 808 536	27 229 244
<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
	БАЛАНС	1700	44 328 513	37 799	29 956 953

Рисунок Б.2 Бухгалтерский баланс

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4.1	Выручка ⁴	2110	16 416 666	14 371 677
4.2	Себестоимость продаж	2120	(14 261 330)	(12 983 535)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 155 336	1 388 142
4.2	Коммерческие расходы	2210	(83 907)	(5 208)
	в том числе: вывозные таможенные пошлины		(0)	(-)
4.2	Управленческие расходы	2220	(972 137)	(759 865)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 099 292	623 069
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	111 434	245 600
	Проценты к уплате	2330	(6 617)	(198)
4.3	Прочие доходы	2340	2 147 195	749 240
4.3	Прочие расходы	2350	(1 551 632)	(425 961)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 799 672	1 191 750
3.5	Налог на прибыль ⁵	2410	(364 998)	(264 581)
3.5	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(238 364)	(-)
3.5	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(126 634)	(264 581)
3.5	Прочее	2460	(10 412)	(14)
	в том числе: перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков		0	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 424 262	927 155

Рисунок Б.3 Бухгалтерский баланс

Приложение В

Бухгалтерский баланс 2023

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2023 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
3.1	Нематериальные активы	1110	18 156	19 627	23 177
3.2	Результаты исследований и разработок	1120	229 923	172 857	115 193
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.3	Основные средства	1150	42 397 008	34 806 164	25 330 024
3.3	право пользования		101 097	49 736	71 338
3.3	в том числе: капитальные вложения		169 395	44 132	43 391
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
3.5	Отложенные налоговые	1180	145 051	146 157	354 921
3.6	Прочие внеоборотные	1190	28 761	3 373	4 492
	Итого по разделу I	1100	42 818 899	35 148 178	25 827 807
II. Оборотные активы					
3.7	Запасы	1210	5 741 267	5 126 049	3 151 564
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным	1220	226	317	226
3.8	Дебиторская	1230	5 110 624	3 081 174	1 601 602
3.8	платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной		5 110 624	3 080 112	1 597 951
3.8	в том числе: платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты		0	1 062	3 651

Рисунок В.1 Бухгалтерский баланс

Продолжение Приложения В

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
3.4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	-	6 834 154
6	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	765	554	1 042
3.9	Прочие оборотные	1260	862 703	996 288	404 007
3.9	в том числе: акциз по подакцизным запасам		0	0	0
	Итого по разделу II	1200	11 715 585	9 204 382	11 992 595
	БАЛАНС	1600	54 534 484	44 352 560	37 820 402
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады)	1310	30 000 000	30 000 000	30 000 090
	Собственные акции, выкупленные у	1320	(0) ²	(-)	(97)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
4.4	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9 432	(16 274)	(9 792)
	Резервный капитал	1360	4 346	4 346	4 346
	Нераспределенная прибыль (непокрытый	1370	8 226 736	5 525 436	4 098 193
	Итого по разделу III	1300	38 240 514	35 513 508	34 092 740
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
3.5	Отложенные налоговые обязательства	1420	965 402	668 561	755 293
3.12	Оценочные обязательства	1430	173 734	136 278	122 544
3.9	Прочие обязательства	1450	67 090	16 281	41 289
	Итого по разделу IV	1400	1 206 226	821 120	919 126
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	9 656 742	1 706 032	-
3.9	Кредиторская	1520	4 898 256	6 100 776	2 711 744
	Доходы будущих	1530	-	-	-
3.12	Оценочные обязательства	1540	532 746	211 124	96 792
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	15 087 744	8 017 932	2 808 536

Рисунок В.2 Бухгалтерский баланс

Продолжение Приложения В

Отчет о финансовых результатах За 2023 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4.1	Выручка ⁴	2110	21 699 938	16 416 666
4.2	Себестоимость продаж	2120	(16 970 671)	(14 261 330)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 729 267	2 155 336
4.2	Коммерческие расходы	2210	(93 316)	(83 907)
	в том числе: вывозные таможенные пошлины		(0)	(0)
4.2	Управленческие расходы	2220	(1 445 481)	(972 137)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 190 470	1 099 292
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
4.3	Проценты к получению	2320	0	111 434
4.3	Проценты к уплате	2330	(7 960)	(6 617)
4.3	Прочие доходы	2340	3 064 724	2 147 195
4.3	Прочие расходы	2350	(2 845 259)	(1 551 632)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 401 975	1 799 672
3.5	Налог на прибыль ⁵	2410	(701 540)	(362 017)
3.5	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(409 868)	(238 364)
3.5	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(291 672)	(123 653)
3.5	Прочее	2460	865	(10 412)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 701 300	1 427 243

Рисунок В.3 Бухгалтерский баланс

Приложение Г

Анализ и динамика

Показатели	Годы						Отклонение, +/-		Отклонение по структуре, +/-	
	2021		2022		2023					
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Женский	568	30,44	587	31,24	588	30,43	19	1	0,80	-0,81
Мужской	1298	69,56	1292	68,76	1344	69,57	-6	52	-0,80	0,81

Рисунок Г.1 – Анализ персонала по половому признаку ООО «ЭПУ Сервис»
за 2021-2023 гг.

Показатели	Годы						Отклонение, +/-		Отклонение по структуре, +/-	
	2021		2022		2023					
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
18-24	70	3,75	57	3,03	42	2,17	-13	-15	-0,72	-0,86
25-29	173	9,27	144	7,66	130	6,73	-29	-14	-1,61	-0,93
30	50	2,68	55	2,93	47	2,43	5	-8	0,25	-0,49
31	46	2,47	47	2,50	54	2,80	1	7	0,04	0,29
32-39	412	22,08	399	21,23	422	21,84	-13	23	-0,84	0,61
40-49	594	31,83	605	32,20	642	33,23	11	37	0,37	1,03
50-54	313	16,77	287	15,27	315	16,30	-26	28	-1,50	1,03
55-59	178	9,54	229	12,19	224	11,59	51	-5	2,65	-0,59
60 и старше	50	2,68	56	2,98	56	2,90	6	0	0,30	-0,08

Рисунок Г.2 – Динамика численности ООО «ЭПУ Сервис» по возрасту за
2021-2023 гг.

Продолжение Приложения Г

Показатели	Годы						Отклонение, +/-		Отклонение по структуре, +/-	
	2021		2022		2023					
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Высшее	448	23,75	459	24,43	487	25,21	11	28	0,67	0,78
Среднее специальное	283	15,01	294	15,65	311	16,10	11	17	0,64	0,45
Профессионально- техническое	647	34,31	638	33,95	662	34,27	-9	24	-0,35	0,31
Общее среднее	508	26,94	488	25,97	471	24,38	-20	-17	-0,96	-1,59

Рисунок Г.3 – Динамика численности ООО «ЭПУ Сервис» по уровню образования за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 г. от 2021 г.	2023 г. от 2022 г.
1 Принято на работу	342	358	370	16	12
2 Уволено работников, в т.ч.	251	236	265	-15	29
2.1 по истечению срока трудового договора	14	10	12	-4	2
2.2 за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	21	18	20	-3	2
2.3 по собственному желанию	216	208	233	-8	25
3 Списочная численность работников, чел.	1884	1883	1905	-1	22
4 Коэффициент оборота по приему (стр. 1 / 3)	0,182	0,190	0,194	0,008	0,004
5 Коэффициент оборота по выбытию (стр. 2 / 3)	0,133	0,125	0,139	-0,008	0,014
6 Коэффициент текучести кадров (стр. 2.3 / 3)	0,115	0,110	0,122	-0,005	0,012
7 Коэффициент общего оборота ((стр. 1 + 2) / 3)	0,315	0,315	0,333	0	0,018
8 Коэффициент замещения персонала (стр. 1 / 2)	1,363	1,517	1,400	0,154	-0,117

Рисунок Г.4 – Показатели движения персонала ООО «ЭПУ Сервис» за 2021-2023 гг.

Приложение Д

Затраты предприятия

№	Затраты от предложенного мероприятия	Величина затрат, тыс. руб.
1	Настройка программы по расчёту заработной платы	24
2	Увеличение фонда оплаты труда в результате внедрения системы	6993,2
Итого затраты		7017,2

Рисунок Д.1 – Затраты на внедрение системы грейдов сроком на год

№	Затраты от предложенного мероприятия	Величина затрат, тыс. руб.
1	Стоимость программного продукта	34,6
2	Настройка сети для работы системы и настройка системы	2,5
3	Установка сервера	1,5
4	Закупка сервера для работы программного продукта	21,6
5	Обучение сотрудника работе с системой	3,6
Итого единовременных затрат		63,8

Рисунок Д.2 – Единовременные затраты на реализацию предложенного мероприятия сроком на год

№	Затраты от предложенного мероприятия	Величина затрат, тыс. руб.
1	Единовременная доплата 2-м специалистам отдела кадров за разработку предлагаемого положения, карты условий труда и оценочного листа	6
2	Дополнительные расходы на информационную поддержку	2,5
Итого единовременных затрат		8,5

Рисунок Д.3 – Затраты на мероприятия по улучшению условий труда в организации сроком на год

ПОЛОЖЕНИЕ О ГРЕЙДИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЭПУ Сервис»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок внедрения и применения системы грейдирования в ООО «ЭПУ Сервис» с целью повышения эффективности труда, мотивации персонала и снижения текучести кадров.

1.2. Система грейдирования применяется ко всем должностям организации, за исключением топ-менеджмента, для которого могут быть установлены отдельные условия.

2. Цели и задачи системы грейдирования

2.1. Цели:

Повышение прозрачности и справедливости системы оплаты труда.

Создание четких карьерных перспектив для сотрудников.

Улучшение мотивации и производительности труда.

Снижение текучести кадров.

2.2. Задачи:

Определение критериев оценки должностей и сотрудников.

Установление диапазонов оплаты труда для каждого грейда.

Обеспечение гибкости системы для адаптации к изменениям в организации.

3. Методология грейдирования

3.1. Оценка должностей:

Используется **бально-факторный метод**.

Основные факторы оценки:

Квалификация и образование.

Опыт работы.

Сложность и ответственность задач.

Условия труда.

Вклад в достижение целей организации.

Каждому фактору присваивается балл по шкале от 1 до 10.

3.2. Определение грейдов:

Должности распределяются по грейдам на основе суммы баллов.

Количество грейдов: 5 (от G1 до G5), где G1 - начальный уровень, G5 - высший.

Диапазоны окладов по грейдам могут пересекаться для обеспечения гибкости.

3.3. Экспертная группа:

Формируется из представителей HR-отдела, руководителей подразделений и внешних консультантов.

Продолжение приложения Е

Проводит оценку должностей и утверждает итоговые грейды.

Продолжение Приложения Е

4. Процедура внедрения и пересмотра грейдов

4.1. Этапы внедрения:

Анализ текущей системы оплаты труда.

Разработка критериев оценки и методики грейдирования.

Оценка всех должностей и присвоение грейдов.

Утверждение грейдов руководством организации.

Информирование сотрудников о новой системе.

4.2. Периодический пересмотр:

Грейды пересматриваются 1 раз в 2 года или при значительных изменениях в структуре организации.

Сотрудники могут подать заявку на пересмотр своего грейда при изменении обязанностей или повышении квалификации.

5. Оплата труда и мотивация

5.1. Диапазоны окладов:

Для каждого грейда устанавливается минимальный, средний и максимальный оклад.

Конкретный размер оклада в рамках грейда зависит от результатов работы сотрудника.

5.2. Премии и бонусы:

Система премирования привязана к грейдам и KPI сотрудников.

Сотрудники высших грейдов (G4-G5) могут получать дополнительные бонусы (например, за руководство проектами).

5.3. Карьерный рост:

Переход между грейдами возможен при выполнении условий:

Достижение высоких результатов работы.

Повышение квалификации (обучение, сертификации).

Расширение зоны ответственности.

6. Ответственность и контроль

6.1. HR-отдел:

Обеспечивает внедрение и поддержку системы грейдирования.

Проводит обучение руководителей и сотрудников.

Контролирует соблюдение принципов грейдирования.

6.2. Руководители подразделений:

Участвуют в оценке должностей.

Обеспечивают объективность при назначении грейдов сотрудникам.

6.3. Сотрудники:

Имеют право на обращение в HR-отдел для разъяснений по своей позиции в системе грейдирования.

Продолжение Приложения Е

7. Заключительные положения

7.1. Настоящее Положение вступает в силу с даты утверждения генеральным директором ООО «ЭПУ Сервис».

7.2. Изменения в Положение вносятся по решению руководства организации.