

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)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации

Студент

З.А. Кувшинова
(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кувшинова Зоя Александровна

Тема работы: Разработка мероприятий по развитию персонала организации.

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Кифа Л. Л.

Цель исследования - разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности развития персонала.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ВИТЕКС», осуществляющего специализированные строительные работы, г. Москва.

Предмет исследования – организационные и экономические отношения, возникающие в процессе развития кадров организации, формирования их новых профессиональных компетенций.

Методы исследования – анализ специальной и методической литературы; обобщение, сравнение, общенаучные методы познания, метод системного подхода; праксиметрические методы (изучение архивных и служебных материалов конкретного предприятия), эмпирические методы (наблюдение; анкетирование), системно-ситуационный анализ и пр.

В качестве методов обработки данных использовались количественный и качественный способы.

В результате внедрения предложений по развитию персонала в ООО «ВИТЕКС» ожидается годовой экономический эффект в сумме 927,22 тыс. руб.

Практическое значение проведенного исследования определяется возможностью использования организационно-управленческого сопровождения проекта совершенствования кадрового развития.

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты развития персонала организации	7
1.1 Понятие, сущность, цели и значение развития персонала	7
современной организации	7
1.2 Основные инструменты и формы развития персонала	12
организации	12
2 Анализ хозяйственной деятельности и системы развития персонала ООО «ВИТЕКС»	22
2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические	22
показатели деятельности организации	22
2.2 Анализ системы развития персонала организации	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития	40
персонала в ООО «ВИТЕКС»	40
3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы развития ...	40
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий ...	49
Заключение	53
Список используемой литературы	58
Приложение А Модель М. Портера для рынка строительных работ, товаров и	61
услуг в 2019 г.	61
Приложение Б Основные финансовые результаты деятельности ООО	65
«ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.	65
Приложение В Изменение выручки с добавлением линейного тренда,	66
изменение чистой прибыли и рентабельности ООО «ВИТЕКС» в 2017 - 2019	66
гг.	66
Приложение Г Организационная структура управления ООО «ВИТЕКС» на	67
начало 2020 г.	67
Приложение Д Характеристики структуры управления ООО «ВИТЕКС»	68
Приложение Е Кадровый анализ	69
Приложение Ж Расчет средств на подбор, отбор и адаптацию новых кадров	75
Приложение И Система материальной мотивации труда персонала в ООО	76
«ВИТЕКС»	76
Приложение К Показатели по труду и заработной плате ООО «ВИТЕКС» в	77
2017-2019 гг.	77
Приложение Л Расчет зарплаты ряда сотрудников ООО «ВИТЕКС» с учетом	78
предлагаемых премиальных доплат к должностному окладу за повышение	78
квалификации с учетом образования и стажа работы.....	78
Приложение М Программа развития управленческой культуры	79
руководителей и специалистов	79
Приложение Н Анкета участника тренинга / семинара	80

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена существенным усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием её динамики, беспрецедентным усилением конкуренции на мировых рынках, требующим поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности и ужесточающих требования к работникам, как по объему, так и по характеру решаемых задач.

Из всех организационных ресурсов именно в «человеческом ресурсе» или «человеческом потенциале» скрываются наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации.

В условиях наполнения рынка, экономического кризиса, дополнительного тяжелого удара пандемии по экономике особую важность приобрел вопрос об упущенной прибыли, возникающей в результате невозможности решать актуальные задачи при помощи уже имеющегося кадрового потенциала.

Необходимость повышения эффективности управления бизнес-структурами на основе совершенствования форм и методов HR-менеджмента, оптимизации процессов кадрового развития обусловила актуальность темы выпускной квалификационной работы, направление и логику исследования.

Степень изученности темы. Исследования круга проблем, связанных с инвестированием в развитие персонала, сформировавшие основу современной «теории человеческого капитала», были начаты в конце 50-х - начале 60-х годов XX века. основополагающими работами, в которых анализируются модели инвестиций в человеческий капитал, являются работы Т. Шульца [21], М. Армстронга [3] и др.

В процессе развития человечества человеческий фактор играет все более весомую роль, так как работники становятся основой производительности организации.

Систему научных положений, научных теорий, методологических принципов и подходов к развитию кадрового потенциала по направлениям, возможно, представить следующим образом:

Положения теории «обучающейся организации» («Learning Organization») основаны на предположении, что для поддержания достаточного уровня конкурентоспособности в быстро меняющихся условиях рыночной экономики компании должны реализовывать программу непрерывного обучения сотрудников. На основе трудов западных исследователей были разработаны многие современные методики оценки персонала. Среди ученых, издавших работы по оценке персонала, следует отметить Е.В. Скиба [18] и др.

Несмотря на наличие богатой научно-методологической базы исследования человеческого капитала и управления развитием персонала, непрерывность развития экономики, меняющиеся условия требуют постоянного совершенствования практических решений в области кадрового развития как инструмента реализации стратегических целей организации.

Это определило проблему исследования, позволило сформулировать его цель и задачи, выделить предмет и объект исследования.

Предметом исследования являются организационные и экономические отношения, возникающие в процессе развития кадров организации, формирования их новых профессиональных компетенций.

Объект исследования - непубличное общество с ограниченной ответственностью «ВИТЕКС», осуществляющего специализированные строительные работы (далее по тексту ООО «ВИТЕКС»), г. Москва.

Цель работы - разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности развития персонала.

В соответствии с указанной целью исследования ставятся задачи:

- провести теоретический анализ и раскрыть сущность технологизации процессов развития персонала в современных условиях;

- дать оценку организационно-экономического состояния объекта исследования и провести исследование состояния процесса развития персонала предприятия;
- разработать предложения по оптимизации комплекса рабочих методов и способов кадрового развития на исследуемом предприятии, провести его апробацию и дать оценку социально-экономического эффекта его внедрения.

Теоретической и методологической основой исследования явилась научная и специальная литература в области экономики труда, экономической социологии, социальной психологии, психологии менеджмента, теории управления персоналом, концептуальные положения теории конкуренции, теории управления знаниями, а также результаты научных исследований по проблеме организационной социализации и адаптации персонала.

В ходе написания работы были использованы следующие взаимодополняющие методы исследования: анализ специальной и методической литературы; обобщение, сравнение, общенаучные методы познания, метод системного подхода; праксиметрические методы (изучение архивных и служебных материалов конкретного предприятия), эмпирические методы (наблюдение; анкетирование), системно-ситуационный анализ и пр.

В качестве методов обработки данных использовались количественный и качественный способы.

Практическое значение проведенного исследования определяется возможностью использования организационно-управленческого сопровождения проекта совершенствования кадрового развития.

Объем и структура работы. Включает введение, три главы основной части, заключение, список используемых источников из 22-х наименований, приложения.

1 Теоретические аспекты развития персонала организации

1.1 Понятие, сущность, цели и значение развития персонала современной организации

Персонал предприятия - совокупность всех работников предприятия, обеспечивающих реализацию его функций. Персонал организации является капиталом, полученным в результате конкурентной борьбы работодателей на рынке труда, который необходимо эффективно использовать [12, с. 547], а так же ключевым фактором, определяющим эффективность использования всех остальных ресурсов бизнес-объекта. Именно поэтому в современных условиях реализация программ развития персонала имеет определяющее значение и является стратегически важным компонентом управления человеческими ресурсами.

Особое значение в связи с этим приобретает управление персоналом - «осуществление целенаправленных воздействий на работников с целью наиболее успешного решения стоящих перед предприятием задач» [15, с. 61]. Эти воздействия осуществляются традиционно в форме принятия решений по персоналу.

Методология управления персоналом подразумевает осуществление процесса формирования поведения кадров, соответствующего целям и задачам хозяйствующего субъекта. С одной стороны, рабочая сила есть такой же ресурс, как материальные, технические и финансовые ресурсы. С другой стороны, создание условий для профессионального роста работников путем инвестиций в персонал дает значимую и скорейшую отдачу на вложенные денежные средства.

Инвестиции в обучение и развитие персонала позволяют получать прибыль в 2-3 раза больше, чем вложения в техническую и технологическую базу бизнес-процесса. Рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности

труда - эффективность труда растет вследствие того, что на освоение новых приемов и методов работы, а так же новых операций у работника с более высоким уровнем образования или большим стажем уходит в 2-2,5 раза меньше времени [7].

Это важно как с теоретической, так и с практической точки зрения - заключается в том, чтобы рассматривать рабочую силу как постоянный резерв повышения производительности труда и роста его эффективности. Именно поэтому в структуре жизнедеятельности современных организаций ключевая роль принадлежит корпоративной управленческой политике в области развития персонала, главными целями которой являются: 1) капитализация и рост конкурентоспособности предприятия; 2) повышение управляемости бизнеса; 3) наращивание профессиональной квалификации работников за счет непрерывного профессионального образования и обучения, необходимость которого объясняется ускорением научно-технического прогресса, определяющего стремительные изменения императивных требований к уровню профессиональных знаний, умений и навыков (фактически, для сохранения профессионально-значимых компетенций необходимо проходить обучение каждые 3-5 лет) [20, с. 31].

Кадровое развитие объединяет в себе несколько подсистем:

1) адаптацию кадров; 2) обучение персонала, переподготовку, повышение его квалификации, а так же ротацию персонала; 3) индивидуальную оценку кадров; 4) формирование кадрового резерва и планирование карьеры работников. Процесс развития персонала как «комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации» заключают в себе проблемы адаптации, оценки кандидатов на свободную должность, оценки кадров, проектирования карьеры, личностного роста и профессионального продвижения кадров, работы с кадровым запасом [19, с. 24].

Развитие персонала включает в себя мероприятия по образованию, содействию и развитию организации. Они планируются, реализуются и оцениваются целенаправленно и систематически.

Мероприятия по развитию персонала можно разделить на, собственно, развивающие и обучающие. При этом мероприятия по кадровому развитию определяются, как дающие возможность расширить границы своего восприятия.

Автору выпускной работы наиболее близка трактовка немецкого ученого Х. Друмм (H. Drumm): «развитие персонала - это привлечение рабочей силы в несколько иной форме. Организация не восстанавливает или не пополняет свои ряды за счет привлечения кадров извне или из внутренних резервов, которые обладают уже окончательно сформированным потенциалом способностей. Напротив, она самостоятельно формирует потенциал способностей» [9].

В целом, понятие «развитие персонала» в научной и специальной литературе характеризуется неопределенностью и неоднородностью.

Расшифровка бизнес-необходимости в развитии персонала дается учеными и экспертами так же неоднозначно.

В связи с этим, крупный ученый в области стратегического управления К. Норт подчеркивает, что кадровое развитие - это «действенный инструмент конкурентной борьбы и стратегического менеджмента» [6].

При этом стратегия кадрового развития входит в систему организационного управления предприятием и тесно увязано со всеми иными управленческими элементами (выработкой общей и конкурентной стратегий развития предприятия, постановкой бизнес-целей, планированием, организацией, контроллингом) [11, с. 412].

Таким образом, на основе единой программы деятельности организации осуществляется комплексное решение вопросов и стратегических задач управления человеческими ресурсами.

Обобщающая характеристика стратегии, целей, задач и мероприятий по развитию персонала представлена на рисунке 1 [11, с. 414]. Эффективное управление и развитие человеческих ресурсов в организации так же должно быть основано на системном подходе. Системность процесса развития персонала организации предполагает необходимость проведения мероприятий, связанных с профессиональным обучением, повышением квалификации, ротацией и планированием карьеры персонала в организации на регулярной основе.



Рисунок 1 - Цели, задачи и мероприятия стратегического развития персонала

Сама потребность в развитии персонала выявляется при обнаружении несоответствия между имеющимися навыками и знаниями работников и требуемыми для достижения целей бизнес-субъекта (рисунок 2 [14]).



Рисунок 2 - Определение потребности в развитии персонала

Определение потребности в развитии персонала осуществляется в рамках оценочных процедур. Разработка совокупности требований к работникам - необходимое и обязательное условие формирования стратегии развития персонала.

Значимые проблемы кадрового развития в современных российских организациях определяются следующим:

1. Ограниченность финансовых ресурсов, выделяемых на развитие персонала бизнес-субъектами; материальные риски, связанные с возможностью последующего увольнения прошедших обучение и/или повысивших свою квалификацию сотрудников.

Тем не менее, известные компании, создающие целые корпоративные университеты для развития своего персонала. Это, например, ПАО «СБЕРБАНК», который также является лидером и по сумме абсолютных затрат на корпоративное обучение своего персонала.

2. Недостаточная мотивация работников к обучению и повышению своей квалификации из-за частого отсутствия дополнительных материальных поощрений или увеличения заработной платы после получения ими более высокой квалификации, переподготовки, образования более высокого порядка.

3. Несовершенные и/или устаревшие методики оценки персонала, некорректные методы анализа потребности и бессистемный характер самого отбора персонала в кадровый резерв, когда он создается под возникшую вакансию или освободившуюся должность без учета стратегических приоритетов компаний. Для стабильной работы хозяйствующего субъекта управленческий резерв должен составлять как минимум 15-20% от количества действующих управленцев [17, с. 44].

Целенаправленно кадровый резерв формируется лишь в немногих крупных компаниях - таких как, например, ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ», которое тратит значительные деньги на формирование кадрового резерва [8].

4. Неверно организованная мотивация наставников, отсутствие четкого плана работ наставников с подопечным, а так же регламента и стандартов самого наставничества, некорректность или даже отсутствие критериев анализа результатов проводимой наставниками работы, нерегулярность или полное отсутствие её контроля делают процесс наставничества далеким от совершенства.

Итак, развитие персонала, как специфическая часть системы управления персоналом предприятия, сфокусировано на использовании этого процесса для достижения социальной и экономической эффективности бизнеса.

1.2 Основные инструменты и формы развития персонала организации

В процессе глобализации мировой экономики Россия все в большей мере становится частью единого мирового хозяйства, основанного на прогрессивных и информационных технологиях, что максимально увеличивает значимость профессионально-квалификационного развития персонала, а так же использования прогрессивного зарубежного опыта в этой области.

Как отмечалось выше, развитие персонала включает следующие направления: 1) обучение, подготовка, переподготовка, повышение квалификации и ротация кадров; 2) поэтапная адаптация персонала; 3) перспективная и текущая оценка персонала; 4) планирование карьеры работников и формирование кадрового резерва; 5) стимулирование трудовой активности.

Так же повлиять на профессиональное развитие сотрудников можно, благодаря формированию благоприятной организационной культуры (как элементу трудовой этики и мотивации).

И, наконец, социально-психологический климат в коллективе, на который существенное влияние имеет стиль управления (как системообразующий фактор), способствует или препятствует продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию персонала.

Рассмотрим более подробно технологию развития кадрового потенциала организации:

I. Система обучения персонала - это «совокупность организационно-методических элементов процесса обучения персонала, основанного на определении целей, стратегии и принципов обучения, включая учет влияния факторов внешней и внутренней среды организации» [18].

Формирование системы обучения сотрудников принято рассматривать как качественное соединение составляющих её элементов:

- 1) планирования потребности в обучении персонала;
- 2) выбранных технологий обучения;
- 3) организации обучения в разных формах и различными методами;
- 4) обеспечения процесса стимулирования персонала организации на овладение необходимыми для эффективного выполнения работы компетенциями.

Для формирования системы кадрового обучения зарубежные и российские организации:

1) используют большой перечень методов как индивидуального, так и коллективного, совместного обучения, которая дает возможность задействовать в обучении различные группы и категории персонала и охватить разного рода направления обучения;

2) практикуют систему дистанционного обучения (далее СДО);

3) применяют такую форму передачи знаний от уже работающих в организации опытных сотрудников как наставничество. Разнообразный опыт наставников можно рассматривать как капитал компании.

Стимулирование обучающихся работников может быть как нематериальным, так и материальным на основе использования коэффициентов к должностному окладу [15, с. 127]. Коэффициент для расчета итоговой надбавки за командное сотрудничество в передаче знаний (обучении) может рассчитываться путем умножения удельного веса уровня значимости каждого вида передачи знаний на удельные веса важности, количества и качества передаваемой информации.

Согласно ст. 197 Трудового кодекса РФ [1], работники имеют право на следующие виды обучения: 1) подготовка; 2) переподготовка, и 3) повышение квалификации.

Методы обучения персонала (индивидуальные или групповые) О.В. Нестерова определяет как «способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся» [16]. Они делятся на:

1) традиционные, включающие:

- обучение персонала на рабочем месте;
- копирование;
- производственный инструктаж;
- наставничество;
- ротация;
- делегирование;
- метод усложняющихся заданий;
- обучение персонала вне рабочего места;

2) активные, которые предполагают: участие обучающихся работников в процессе получения необходимых знаний с элементами творчества и инициативы; максимальное приближение процесса обучения к месту непосредственной работы обучающегося.

К активным методам обучения относятся, например:

- секондмент («secondment») - разновидность ротации персонала, когда работник на время переходит в другой отдел или даже в другую организацию в целях приобретения специальных знаний;
- формирование пула талантов («talent-management») - формирование списка сотрудников, обладающих для предприятия высоким трудовым потенциалом;
- шедоуинг («shadowing») - когда сотрудник начинает трудовую деятельность на предприятии за год до окончания высшего учебного заведения;
- конкурс на составление лучшего бизнес-проекта и др.

Российская система корпоративного обучения традиционно включает в себя следующие методы:

- 1) внешние и внутренние корпоративные семинары и тренинги для управленцев;
- 2) лекционную форму обучения;
- 3) наставничество как эффективную форму передачи знаний непосредственно на рабочем месте.

Японская система обучения сотрудников имеет тесную корреляцию со стратегическим и долгосрочным развитием предприятия, направлена на формирование специалиста, вся трудовая деятельность которого пожизненно будет связана с предприятием – безусловно, с перспективой смены должности и / или направления деятельности или подразделения.

Как правило, японские предприятия реализуют систему непрерывного обучения методом проектных групп («кружков качества»).

В Европе система развития персонала предполагает, в первую очередь, обучение менеджеров посредством внешних семинаров и тренингов. Так же популярен лекционный формат и внутрикорпоративные тренинги в учебных центрах самих предприятий (корпораций).

В США для системы обучения сотрудников характерен наиболее высокий уровень инвестиций в развитие человеческих ресурсов. Известные компании даже создают свои университеты исключительно для проведения профессиональной подготовки, повышения квалификации, организации непрерывного обучения работников.

Так, например, наиболее крупный корпоративный университет «GLOBAL LEARNING» создан в компании IBM. По данным 2019 г., он насчитывает 3 400 преподавателей из 55-ти стран мира, которые проводят более 10-ти тыс. спецкурсов. И уже более четверти миллиона работников указанной компании прошли в этом университете обучение, профессиональную подготовку и переподготовку.

В ближайшей перспективе оптимальным в цифровой экономике станет машинное обучение персонала (англ. «Machine Learning»), которое представляет собой «обширный подраздел искусственного интеллекта, изучающий методы построения алгоритмов, способных обучаться» [13].

Наиболее востребованным будет «обучение по прецедентам», или «индуктивное обучение», которое основано на выявлении общих закономерностей по частным эмпирическим данным [14].

Идеальный сотрудник в цифровой экономике - «информационный работник», разделяющий систему корпоративных ценностей, способный отбирать необходимую информацию и создавать новую из множества существующих вариантов.

Развитие цифровой экономики делает актуальным применение инновационных цифровых инструментов для успешного взаимодействия менеджеров, сотрудников службы персонала и новых работников в организации. К ним относятся:

- 1) обучающие платформы;
- 2) разного рода программные приложения;
- 3) корпоративные порталы (их частью может быть виртуальная библиотека);
- 4) облачные хранилища;
- 5) социальные сети и другие средства.

Распространенные мессенджеры «WHATS APP» и «TELEGRAM», а также специально разработанные под бизнес-требования программы «SLACK», «SKYPE» значительно ускоряют обмен информацией и обеспечивают связь наставника с подопечным.

HR-боты из корпоративного «облака» дают сотруднику ответы на его профессиональные вопросы.

Геймификация позволяет сотруднику освоить правила корпоративного поведения, технику безопасности, изучить в игровой форме нормативную документацию и усвоить другую значимую информацию.

В практике HR-менеджмента широко используется коэффициент использования полученных знаний и навыков (К исп.), который рассчитывается по формуле [14]:

$$K_{\text{исп.}} = Ч_{\text{исп.}} \div Ч_{\text{общ.}} \times 100\% , \quad (1)$$

где $Ч_{\text{исп.}}$ – количество работников, использующих приобретенные навыки, знания и умения или передавших их своим коллегам;

$Ч_{\text{общ.}}$ – совокупное число работников, которые прошли обучение.

Так же рассчитывается коэффициент изменения общего балла ключевых компетенций персонала (К изм.) [14]:

$$K_{\text{изм.}} = Ч_{\text{кв.}} \div Ч_{\text{общ.}} \times 100\% , \quad (2)$$

где $Ч_{\text{кв.}}$ – количество работников, оценка ключевых компетенций, которых в баллах выросла после прохождения обучения;

$Ч_{\text{общ.}}$ – совокупное число работников, которые прошли обучение.

Риски низкой мотивации сотрудников в обучении могут быть решены путем разработки качественной системы мотивации и стимулирования, определяющих зависимость между уровнем квалификации сотрудника и его карьерным ростом, а также материальным поощрением.

Для уменьшения вероятности ухода специалиста из компании после прохождения обучения может быть заключен договор об обязательном сотрудничестве на определенный период.

Оценка персонала - одно из многогранных и наиболее технологичных направлений в HR, отражающее стратегию и корпоративную культуру в требованиях, предъявляемых к сотрудникам. Различные авторы к определению системы индивидуальной оценки кадров подходят индивидуально.

Система оценки персонала включает следующие элементы:

1) внутрифирменные нормативные документы, описывающие цели, задачи и процедуры индивидуальной оценки кадров, а так же специфику обработки и направления дальнейшего использования её результатов;

2) квалифицированные специалисты кадровой службы, непосредственно осуществляющие оценку персонала, интерпретацию полученных результатов оценки и последующее их применение (в том числе, и руководители сотрудников);

3) набор адекватных методов и инструментов индивидуальной оценки персонала.

Правовые нормы, регулирующие некоторые виды отношений, возникающих в связи с оценкой работника, не способны упорядочить весь комплекс этих отношений. Трудовой кодекс РФ перечисляет лишь несколько видов, посредством которых возможно проведение оценки работников - это испытание при приеме на работу (статьи 70 и 71 ТК РФ), избрание по конкурсу (ст. 18 ТК РФ) и аттестация (подп. «б» п. 3 статьи 81 ТК РФ).

Выделяют следующие основные типы оценки персонала: 1) оценка результативности сотрудника за определенный период; 2) оценка

личностных и профессиональных качеств работника или «компетентностный подход». При этом существующие методы оценки можно объединить в три группы:

1. Прогностический метод. В рамках его используются анкетные данные сотрудника; мнения и отзывы о нем непосредственного руководителя и коллег, собранные письменные характеристики на него; беседы в форме свободной дискуссии; психологическое тестирование.

2. Практический метод – когда пригодность сотрудника к выполнению трудовой функции определяется путем оценки его работы, ее результатов.

3. Имитационный метод. Сотруднику предлагается конкретная рабочая ситуация, для которой он должен найти решение.

Наиболее известные индивидуальные методы оценки персонала:

1) «ассесмент-центр» («assessment center») или «центр оценки персонала»;

2) разного рода интервью (интервью по компетенциям, структурированное интервью, глубинное интервью), в том числе, дополненные другими технологиями - например, вопросной техникой «STAR» («Situation - Task - Action - Result»);

3) тестирование и профессионально-личностные опросники;

4) наблюдение за трудовой деятельностью сотрудника (в том числе, с использованием так называемого «чек-листа» - перечня ключевых параметров и требований для оценки качества работы персонала, или другой формы фиксации);

5) аттестация; групповая экспертная оценка сотрудника; кейс-методики; оценка по технологии 180/360; оценка персонала по методу черт;

6) оценка методом МВО (от англ. «Management by objectives» - «Управление по целям»);

7) оценка сотрудников с помощью КРІ (КПЭ) (от англ. «key performance indicators» - «ключевые показатели эффективности») [17, с.112].

В условиях цифровой экономики востребованы программные продукты оценки персонала на разных этапах его адаптации и развития.

Такие программные продукты позволяют индивидуализировать критерии оценок, менять шкалы и откорректировать количественное значение каждого качества или умения в деловом портрете сотрудника, и всегда доступны. Оценочный лист может быть заполнен за несколько минут сразу несколькими сотрудниками и без промедления показан руководителю.

Планирование карьеры и формирование кадрового резерва. На современном этапе развития цифровой экономики созданы специальные цифровые инструменты, которые могут на базе, имеющейся о сотруднике информации рисовать карьерные траектории для каждого работающего бизнес-структуры, выделяют пробелы и недоработки в профессиональной подготовке сотрудника, предоставляют актуальные (текущие) и перспективные материалы для его обучения [10].

Результативным для развития персонала, корпоративной культуры, адаптации персонала являются и онлайн сообщества - Интернет-площадки, на которой работники могут обсуждать актуальные вопросы и проблемы.

В рамках неформального общения могут находиться оптимальные решения текущих рабочих ситуаций, оказываться необходимая помощь в производственных делах, что делает трудовой коллектив более сплоченным и увеличивает степень приверженности (лояльности) сотрудников к организации.

Мотивация персонала (материальная и нематериальная). Система мотивации персонала представляет собой совокупность управленческих воздействий, побуждающих персонал на каждой стадии жизненного цикла предприятия /организации к высоко-производительному труду.

Проблема создания эффективной, практически, идеальной системы мотивации на основе базовых окладов ещё в 1950-ые годы решена коллективом американской консалтинговой компании «HAY GROUP». - С помощью балльных оценок задается зависимость между компетенциями

персонала, необходимыми предприятию для достижения его бизнес-целей, и системой должностных окладов и/или ставок заработной платы, которая формируется таким образом, чтобы стимулировать развитие этих компетенций.

Более 75% крупнейших корпораций Европы и США пользуются разработанной «HAY GROUP» системой грейдов (разрядов) и KPI. Среди них такие нефтяные гиганты как «SHELL», «EXXON MOBILE» и «BP». В России это ПАО «КАМАЗ», «МТС», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ», ПАО «РОСАТОМ» и другие крупные компании. Преимуществом системы KPI / КПЭ является действенная мотивация персонала и сопоставимые показатели. Оптимальным считается число KPI для одного работника - от двух до пяти.

Итак, в научной литературе и деятельности по управлению персоналом и его развитию предлагается и используется множество различных технологий, методов, инструментов.

Завершая теоретическую часть работы, можно сделать следующие выводы:

1. Инвестиции в человеческие ресурсы, создание условий для профессионального роста работников и повышения готовности персонала решать возникающие рабочие проблемы дают быструю и высокую отдачу на вложенные средства.

2. Развитие персонала на всех уровнях и во всех сферах деятельности определяет стратегическую эффективность использования всех ресурсов бизнес-структуры.

3. Внедрения цифровых инструментов в практику развития персонала позволяет организовать его на новой технологической базе.

2 Анализ хозяйственной деятельности и системы развития персонала ООО «ВИТЕКС»

2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности организации

Юридическое лицо, общество с ограниченной ответственностью «ВИТЕКС» осуществляет свою деятельность с 25.05.2012 г. Предприятие прошло обязательную перерегистрацию в 2014 г.

Основные сведения об ООО «ВИТЕКС» сведены в таблицу 1.

Таблица 1 - Информация об ООО «ВИТЕКС»

Показатель	Описание
Юридический адрес	Россия, 129090, город Москва, площадь Сухаревская М., дом 3.
ИНН / ОКФС	7707776841 / «Частная собственность» (16).
ОКОГУ	4210014 - «Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно».
Число учредителей	1
Основной вид деятельности по ОКВЭД	41.20 - «Строительство жилых и нежилых зданий».
Цель деятельности	Хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли.

Имущество ООО «ВИТЕКС» составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимостная оценка которых отражена в его финансовой отчетности. Имущество ООО «ВИТЕКС» являясь его собственностью, учитывается на его бухгалтерском балансе. Участники не пользуются какими-либо обособленными правами на объекты, входящие в состав имущества ООО «ВИТЕКС».

Проанализируем внешнюю среду ООО «ВИТЕКС». Рыночная среда прямого воздействия включает в свой состав, согласно мнению классика организационного поведения и маркетинга Ф. Котлера, совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на возможность организации обслуживать своих потребителей - это поставщики товарно-материальных ценностей и капитала; маркетинговые, финансовые и другие посредники; клиенты; конкуренты.

Клиенты ООО «ВИТЕКС». Клиенты ООО «ВИТЕКС» - юридические лица и физические лица, а так же государственные заказчики.

Поставщики ООО «ВИТЕКС». Основными поставщиками исследуемого строительного предприятия являются: ООО «РЭД», ООО «СТРОЙСАН», ООО «ДОРфактор», «G-Force FZE» (ОАЭ), «GUANGZHOU KARL-SON TRADING LTD» (Китай) и др.

Посредники ООО «ВИТЕКС»: финансовое учреждение - ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»; рекламная организация ООО «ПРОФИ» и др.

Рынок строительных работ, товаров и услуг с 2015 г. является падающим. А изменение правил в долевом строительстве, переход в связи с изменением законодательства на проектное финансирование с применением эскроу-счетов при продаже квартир, существенная зависимость деятельности профильных компаний от макроэкономических показателей страны обусловили существенное снижение темпов строительства в конце 2018 г.

Снижение темпов ввода новых строительных объектов объяснялось и снижением покупательского спроса конечного потребителя, и ростом себестоимости строительства, и перманентным удорожанием земельного фонда.

Согласно отчету Рейтингового агентства строительного комплекса (РАСК), 139 строительных компаний в 2019 г. были признаны банкротами, в то время как за весь 2018 г. несостоятельными уже были признаны 150 девелоперов, что, в свою очередь, почти на 2% больше, чем в 2017 г. Доля

банкротов в 2019 г. на строительном рынке достигла 17%, «предбанкротов» - 15%, проблемных компаний в целом 32% [5, с 24].

Особенно это касается микро-предприятий и малых предприятий, каким является ООО «ВИТЕКС».

В ближайшей перспективе хозяйствующим субъектам строительного бизнеса в борьбе за выживание придется осуществить серьезную оптимизацию бизнес-процессов - причем не только внутри компании, но и в коммуникациях с потребителями / клиентами. В этой связи будут актуальны новые платформы-агрегаторы, диджитализация и развитие альтернативных каналов сбыта (таких, например, как «Галерея застройщиков» и др.) [5, с. 24].

Конкуренты. Условия деятельности подобных организаций в Московском регионе характеризуются высоким уровнем концентрации. Тип рынка строительных работ, товаров и услуг - монополистическая конкуренция. Уровень привлекательности целевого рынка и уровень входных барьеров на рынок достаточно высоки, причем основными являются информационные и административные барьеры.

Прямыми конкурентами предприятия ООО «ВИТЕКС» являются ООО «ЛАВИК», ООО «ГРАНД», ООО «ЭЛЬВЭЙ», ООО «СТРОЙ-ТЕХНОЛОГИ», ООО «ЭСТЭТ-СТРОЙ» и др. Расширенную концепцию соперничества М. Портера для целевого рынка отражает рисунок Б.1 (Приложение Б), составленный автором ВКР.

Как показывает рисунок Б.1, уровни воздействия на целевой рынок четырех из пяти ключевых сил варьируются от умеренного до сильного.

Для того, чтобы дать исследуемому ООО «ВИТЕКС» экономическую характеристику, следует ознакомиться с результатами его хозяйственной деятельности (таблица В.1 Приложения В).

Данные таблицы В.1 показывают, что темпы снижения выручки ООО «ВИТЕКС» составляли в 2018 г. 97,20%, а в 2019 г. показатель несколько улучшился, хотя и являясь отрицательным, и составил 99,73%. Из-за увеличения себестоимости в 2019 г. на 130,1 тыс. руб. уменьшилось

значение валовой прибыли предприятия. Темпы снижения валовой прибыли в 2018 г. составили лишь 78,98%, хотя в 2019 г. уже 85,52%.

В 2019 г. уменьшилась и величина прибыли от реализации на 939,4 тыс. руб. В 2019 г. этот показатель снизился на 546,8 тыс. руб. по сравнению с 2018 г.

Чистая прибыль ООО «ВИТЕКС» в 2018 г. снизилась по сравнению с 2017 г. на 751,52 тыс. руб., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. - на 434,44 тыс. руб.

Темпы снижения чистой прибыли в 2018 г. по сравнению с 2017 г. 73,82%, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. он составил 79,37% (улучшился, оставаясь отрицательным).

Рентабельность по итогам 2017 г. была равной 15,4%, в 2018 г. 12,51%, а в 2019 г. 10,73%.

Организационная схема управления ООО «ВИТЕКС» утверждена 28.11.2017 г. и является линейно-функциональной (рисунок Г.1 Приложения Г).

В таблице Д.1 (Приложение Д) представлены выявленные основные показатели структурной схемы управления ООО «ВИТЕКС» - сложность, формализация, централизация, координация.

Возможно, утверждать, что в ООО «ВИТЕКС» соблюдены известные из HR-менеджмента и теории организации основные рекомендации по установлению норм управляемости:

- 1) для директора как руководителя, который сталкивается с существенным объемом работ творческого и / или нестандартного характера, требующих высокой квалификации, а так же частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса, норма управляемости находится в пределах пяти человек;

- 2) для среднего уровня руководства с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартом

организационно-управленческих процедур, норма управляемости находится в пределах десяти человек.

Функции управления в ООО «ВИТЕКС» распределены оптимально, так как решения, относящиеся к разработке политики целей и стратегии предприятия, в целом являются централизованными, а решения, относящиеся к оперативному управлению - децентрализованными.

Штабными полномочиями в ООО «ВИТЕКС» обладают главный бухгалтер, руководители структурных подразделений и HR-менеджер, т. е. при необходимости эти сотрудники могут давать советы руководителям или исполнителям (каким образом лучше всего решить тот или иной узко-профессиональный вопрос), участвовать в выработке и принятии совместных управленческих решений, а так же осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности исполнителей.

В ООО «ВИТЕКС» имеется комплекс регламентов, который включает в себя более, чем полтора десятка нормативно-правовых актов локального характера. Условия стандартизации норм и отношений в ООО «ВИТЕКС» состоят в существовании следующих моментов:

- 1) обязательного для выполнения всеми организационных норм;
- 2) тщательно разработанной системы санкций, применяемых в случае их нарушения;
- 3) иерархической системы ролей и статусов, жестко закрепленных за членами организации.

Руководителем в ООО «ВИТЕКС» является директор, который организует работу предприятия, направляет деятельность на достижение более высоких темпов развития, повышение производительности труда, внедрение новых технологий на основе применения методов научно-обоснованного планирования, нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат.

Директор осуществляет общее руководство предприятием, остальные линейные руководители и сотрудники предприятия - принимают разнообразные решения в рамках своих компетенции.

HR-менеджер ООО «ВИТЕКС» (работает по договору оказания услуг в аутсорсинг) - руководитель, на котором, наряду с директором предприятия, лежит ответственность за комплектование организации сотрудниками необходимых специальностей и профессий; подчиняется непосредственно директору. Он решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные.

К основным задачам HR-менеджера ООО «ВИТЕКС» относятся:

- 1) разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов; оформление трудовых взаимоотношений;
- 2) набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- 3) подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- 4) анализ рабочего места и рабочих процессов;
- 5) оценка результативности труда работников;
- 6) консультирование и поддержка руководящих работников;
- 7) соучастие в принятии решений по кадровым вопросам и т.п.

Дополнительные задачи HR-менеджера ООО «ВИТЕКС»: охрана труда и техника безопасности, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей и проч.).

Кадровые документы в ООО «ВИТЕКС»:

- штатное расписание (форма Т-3); положение об оплате труда (схема); правила внутреннего трудового распорядка (схема);
- график отпусков (форма Т-7); график сменности;
- книга ознакомления с правилами внутреннего трудового распорядка (схема); книга регистрации трудовых договоров (схема); книга регистрации протоколов (схема); книга регистрации приказов (схема); книга регистрации

личных дел (схема); книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним (схема);

– трудовой договор; личная карточка работника (форма Т-2); договор о полной коллективной (бригадной) материальной ответственности; договор о полной индивидуальной материальной ответственности; приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (форма Т-1);

– приказ (распоряжение) о приеме работников на работу (форма Т-1а); приказ (распоряжение) о переводе работников на другую работу (форма Т-5а); приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу (форма Т-5); приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику (форма Т-6); приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам (форма Т-6а); приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора с работником (форма Т-8); приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора с работниками (форма Т-8а);

– командировочное удостоверение работника (форма Т-10); приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку (форма Т-9); приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку (форма Т-9а);

– расчетно-платежная ведомость (форма Т-49); журнал регистрации платежных ведомостей (форма Т-53а); табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма Т-12) и др.

Обоснование численности работников службы управления персоналом ООО «ВИТЕКС» основывалось на том, чтобы соблюдалась рекомендованная в специальной литературе норма численности - 1:100 (1 работник службы управления персоналом на 100 работников предприятия), так как всего в ООО «ВИТЕКС» на 01.01.2020 г. работает 32 человека.

Трудовой потенциал персонала ООО «ВИТЕКС» характеризуют таблицы Е.1 - Е.9 Приложения Е.

Таблица Е.1 позволяет судить о динамике численности сотрудников (с 31 чел. в 2017 г. до 32 чел. в 2019 г.), причем почти половина сотрудников - это рабочие (в том числе, водители).

Данные таблицы Е.1 иллюстрирует рисунок Е.1.

Согласно таблице Е.2, на предприятии работают, в основном, мужчины (81,25 %) и наблюдается рост численности мужчин на 1 чел. за исследуемый период 2017-2019 гг., а численность женщин в 2019 г. не изменилась.

Данные таблицы 3.1 иллюстрирует рисунок Е.2.

Анализируя данные таблиц Е.3 и Е.4 можно прийти к выводу о наличии тенденции повышения образовательного уровня руководителей ООО «ВИТЕКС», а так же персонала в целом.

Данный факт может расцениваться положительно, т.к. высоко конкурентный целевой рынок услуг требует высококвалифицированных управленцев.

Таблица Е.5 позволяет констатировать факт омоложения руководящего состава работников ООО «ВИТЕКС». Таблица Е.6 так же отражает положительную тенденцию омоложения специалистов и других служащих предприятия.

Таблица Е.6 позволяет сделать вывод, что большинство сотрудников работают на предприятии «ВИТЕКС» менее года на протяжении всего исследуемого периода 2017-2019 гг., что может служить сигналом о наличии недостатков в системе управления персоналом.

А данные таблицы Е.7, отражают неблагоприятную тенденцию в движении рабочей силы, связанную с оттоком персонала в исследуемом трехлетнем периоде.

Причем в 2017-2019 гг. в ООО «ВИТЕКС» отмечены увольнения исключительно по собственному желанию - уволенных за нарушение дисциплины, в связи с уходом в армию, поступления на учебу и по другим причинам в этот период в ООО «ВИТЕКС» не зафиксировано.

Ниже представлен расчет показателей движения персонала «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг., выполненный на основании данных таблицы Е.7:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему - отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднему списочному их числу (Чс):

$$Кп (2017) = 14 / 31 = 0,45$$

$$Кп (2018) = 10 / 35 = 0,29$$

$$Кп (2019) = 15 / 32 = 0,47$$

2. Коэффициент оборота по выбытию - отношение числа всех выбывших по любой причине (по собственному желанию, уволенных за нарушение дисциплины, ушедших в армию, поступивших на учебу) работников (Чв) к среднему списочному их числу (Чс) за период:

$$Кв = 10 / 31 = 0,32 (2017 \text{ г.})$$

$$Кв = 13 / 35 = 0,37 (2018 \text{ г.})$$

$$Кв = 15 / 32 = 0,47 (2019 \text{ г.})$$

3. Коэффициент текучести кадров - отношение числа уволенных за период кадров (увольнение по собственному желанию, за прогулы, в связи с постановлением суда и т. п.) (Чу), к среднему списочному числу работников (Чс) в этот же период:

$$Кв = 10 / 31 = 0,32 (2017 \text{ г.})$$

$$Кв = 13 / 35 = 0,37 (2018 \text{ г.})$$

$$Кв = 15 / 32 = 0,47 (2019 \text{ г.})$$

4. Коэффициент замещения - соотношение разницы числа принятых и выбывших (Чп-в) работников к среднему списочному их числу (Чс):

$$Кз = (14 - 10) / 31 = 0,13 (2017 \text{ г.})$$

$$Кз = (10 - 13) / 35 = - 0,09 (2018 \text{ г.})$$

$$Кз = (15 - 15) / 32 = 0,00 (2019 \text{ г.})$$

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что число поступивших незначительно превышает число выбывших сотрудников.

Коэффициент оборота по выбытию «ВИТЕКС» имеет тенденцию к росту, что является негативным фактором. Если в 2017 г. на одного работника выбывало 0,32 чел., то в 2019 г. коэффициент выбытия составил 0,47 чел.

Коэффициент интенсивности оборота по приему ООО «ВИТЕКС» имеет пик в 2019 г. - 0,47 чел. на одного работника, так как именно в этот год исследуемого периода уволилось максимальное за три года количество сотрудников.

ООО «ВИТЕКС» отличает высокий коэффициент текучести, что так же косвенно указывает на неудовлетворенность персонала своей работой. Более того, коэффициент текучести кадров имеет тенденцию к увеличению (с 0,32 на одного человека в 2017 г. до 0,47 в 2019 г.).

Благодаря детализации движения персонала «ВИТЕКС» по качественному составу в 2017-2019 гг. в таблице Е.8, стало возможным утверждать, что максимальная нежелательная текучесть кадров характерна для категории «рабочие», что может оцениваться крайне негативно. Так как, следуя иерархии финансовой структуры предприятия, именно этот контингент сотрудников формирует Центр прибыли (ЦП), что приобретает особое значение в условиях снижения деловой активности и финансовых результатов предприятия в исследуемый период 2017-2019 гг.

В абсолютном большинстве случаев в анализируемый период 2017-2019 гг. лидировали следующие реальные причины увольнения:

- 1) неудовлетворенность взаимоотношениями с линейными и функциональными руководителями, авторитарный стиль руководства на предприятии;
- 2) неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- 3) неконкурентная ставка заработной платы и наличие разветвленной системы штрафов - этого малоэффективного инструмента для поддержания дисциплины и соблюдения корпоративной этики;

4) выполнение обязанностей сверх должностных, причем у всех категорий работников. Даная информация получена методом «свободной беседы» с девятью работниками строительного участка.

Высокий коэффициент текучести в ООО «ВИТЕКС» в исследуемый период 2015-2017 гг. косвенно указывает на неудовлетворенность персонала своей работой, на проблемы в планировании работы с персоналом.

Важно отметить, что при повышенной текучести любая компания всегда несет значительные экономические потери. Они связаны:

- 1) с падением эффективности труда работников перед увольнением и принятых на работу сотрудников в адаптационный период;
- 2) с затратами на выплату выходных пособий;
- 3) с затратами, связанными с набором, отбором и подготовкой новых сотрудников.

Так, при среднем уровне заработной платы работников ООО «ВИТЕКС» в 37,6 тыс. рублей в месяц в 2019 г. стоимость замены только одного сотрудника, согласно расчетам, составит 65,869 тыс. руб. без учета дополнительных расходов на адаптацию вновь принятых сотрудников (Приложение Ж).

Кроме того, излишняя текучесть:

- 1) создает организационные, кадровые, технологические и психологические проблемы;
- 2) отрицательно сказывается на трудовой дисциплине, моральном состоянии и трудовой мотивации всех оставшихся работников;
- 3) затрудняет планирование социальных процессов.

С уходом сотрудников рушатся сформировавшиеся в трудовом коллективе связи, и текучесть может принять лавинообразный характер.

Итак, ООО «ВИТЕКС» - комплексное строительное предприятие, работающее в 2017-2019 гг. на высоко конкурентном падающем рынке строительных товаров, работ и услуг Московской области со штатом сотрудников на 01.01.2020 г. в 32 человека.

В исследуемый период предприятие ухудшило ряд показателей своей финансово-хозяйственной деятельности. Отмечена сверхнормативная текучесть персонала.

2.2 Анализ системы развития персонала организации

Рассмотрим специфику HR-менеджмента и работы по кадровому развитию в ООО «ВИТЕКС».

Задачами управления персоналом в ООО «ВИТЕКС» являются: 1) подбор и расстановка работников, отвечающих требованиям стратегии предприятия; 2) возможно более полное использование и получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

Рассмотрим составляющие системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС». Цель базового развития персонала в ООО «ВИТЕКС» заключается традиционно в том, чтобы путем применения специальных методов активизировать внутренние стимулы роста его качества и на этой основе способствовать повышению результативности деятельности предприятия.

1. Оценка и аттестация персонала. Инструментами оценки персонала являются профессиональное тестирование, личностная оценка, индивидуальное собеседование и др. В ООО «ВИТЕКС» практикуется два типа аттестации: 1) по результатам испытательного срока; 3) в целях подтверждения соответствия.

2. Обучение персонала. В ООО «ВИТЕКС» используются следующие традиционные виды обучения на рабочем месте - копирование, производственный инструктаж, делегирование, метод усложняющихся заданий, наставничество. Лекции, семинары и конференции, деловые игры, тренинги, моделирование, кружки качества и рабочие группы как методы обучения вне рабочего места не практикуются. Вне рабочего места используются такие методы как самообучение и самоподготовка.

Так же важно отметить использование системы дистанционного обучения (далее СДО), с электронными курсами, разработанными по стандарту «SCORM» (международный стандарт для электронных курсов). В ООО «ВИТЕКС» с 2015 г. поэтапно и последовательно внедряется СДО - современная система управления знаниями. Разработаны следующие электронные курсы СДО в соответствии с концепцией обучения ООО «ВИТЕКС»: «Финансы» (для не финансистов), «Основы управленческих навыков» (менеджмент), «Тайм-менеджмент» и др.

Оценка удовлетворенности и качества усвоения полученных знаний осуществляется HR-менеджером с помощью тестирования и анкетирования.

Однако, коэффициент использования полученных знаний и навыков (К исп.) персоналом ООО «ВИТЕКС» в 2019 г. не высок и составляет при расчете по формуле (1) только 53,16 %. Значение коэффициента изменения общего балла ключевых компетенций, рассчитанные по формуле (2) не превышает 0,48.

В среднем, в ООО «ВИТЕКС» на обучение и профессиональное развитие персонала тратится около 0,1 % прибыли ежегодно. Так, в 2017 г. на эти цели было направлено 28,23 тыс. руб., в 2018 г. 21,12 тыс. руб., в 2019 г. 17,01 тыс. руб. (рисунок 3).

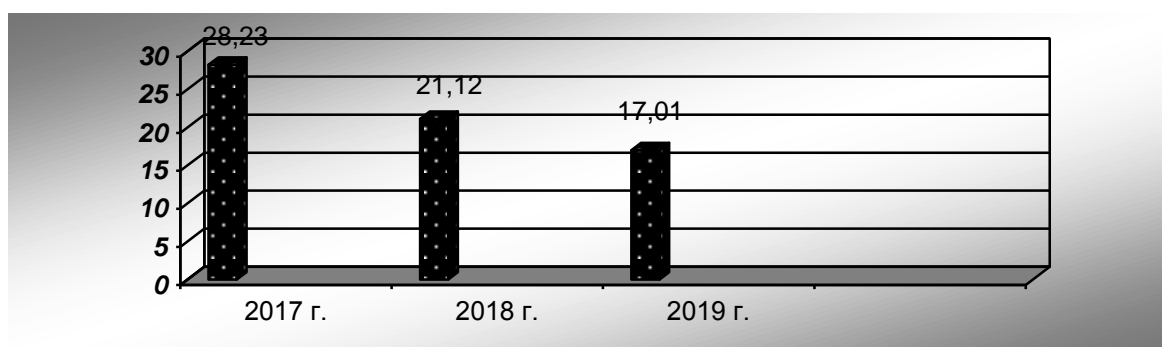


Рисунок 3 - Динамика затрат на обучение и профессиональное развитие персонала ООО «ВИТЕКС»

Как показывает рисунок 3, наблюдается отрицательная динамика выделения средств на развитие персонала в ООО «ВИТЕКС». Это

объясняется устойчивым падением прибыли и рентабельности деятельности анализируемого предприятия в исследуемый период 2017-2019 гг.

3. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры. Возможности должностного продвижения в ООО «ВИТЕКС», фактически, отсутствуют.

4. Мотивация персонала. Характерные черты материальной мотивации в ООО «ВИТЕКС» следующие: 1) основой заработной платы является должностной оклад; 2) дополнительная заработная плата не рассчитывается; 3) компенсационные и льготные выплаты, оговоренные Трудовым Кодексом РФ, осуществляются; 4) переменной частью заработной платы всех сотрудников являются разовые коллективные, неопределенные по объему премии к некоторым государственным праздникам (5-10 % от должностного оклада) и индивидуальное премирование к дням рождения сотрудников (фиксированная сумма в 1 тыс. руб.) (рисунок 3.1 Приложения 3).

Источником формирования фонда премирования в ООО «ВИТЕКС» является фонд оплаты труда, а также часть средств в пределах суммы превышения доходов над расходами в целом.

По формам и видам затрат сложившаяся система мотивации труда персонала ООО «ВИТЕКС» является полностью монетарной. Являясь максимально экономной, система оплаты и мотивации труда не соответствует потребностям персонала ООО «ВИТЕКС».

Рассмотрим динамику показателей по труду в ООО «ВИТЕКС» (таблица И.1 Приложения И). Таблица И.1 позволяет сделать вывод, что у предприятия «ВИТЕКС» остро стоит задача увеличения - причем опережающими темпами - выработки на одного работника (т. е. производительности труда) по сравнению с заработной платой. Иначе руководству предприятия «ВИТЕКС» придется пойти на урезание и без того низких зарплат, либо о сокращении персонала, что сделает проблематичным функционирование предприятия.

Низкий уровень оплаты труда в ООО «ВИТЕКС», неконкурентная ставка заработной платы (ниже среднеотраслевой и средней по региону) не только не привлекают новых образованных и/или квалифицированных работников, но и вынуждают уже работающих сотрудников активно искать более интересные - с материальной стороны - предложения.

Так же важно отметить, что нематериальное стимулирование, патерналистские виды стимулов (забота о сотруднике) в ООО «ВИТЕКС» не используются.

По результатам анализа была составлена матрица SWOT-матрица (таблица 2).

Таблица 2 - SWOT-матрица для ООО «ВИТЕКС»

Потенциальные внешние угрозы («Threats»)	Потенциальные благоприятные возможности («Opportunities»)
<ul style="list-style-type: none"> – Снижение рыночной доли из-за недостаточности управленческого владения проблемами. – Срыв планов предприятия на развитие. Снижение деловой активности и платежеспособности . Прекращение экономической деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> – Возложение на заместителя директора функций development-менеджера – с функциональными обязанностями по организационному развитию, в том числе, кадровому планированию. – Разработка системы доплат работникам, которые повышают квалификацию в рамках уже имеющейся квалификации (по общему правилу у работодателя нет обязанности повышать ему зарплату), стаж и более высокий уровень образования (так как размер оплаты труда устанавливается работодателем согласно должности работника согласно статье 129 ТК РФ, на предприятии используется, окладная система (ставка заработной платы и при этом в коллективном договоре не отражено, что при получении высшего образования работодатель должен увеличить заработную плату работника). – Развитие мотивационного процесса: введение и использование рыночной системы оценки и стимулирования труда, увязывающую заработную плату с результатами деятельности всей организации за счет пропорциональных результату его деятельности премиальных выплат работникам («РОСТ») - что особенно актуально в условиях последствий пандемии COVID – 19 для наращивания финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия. – Создание тематического плана регулярного прохождения управленцами тренингов по развитию управленческой культуры, оптимизации стиля управления, так как основными

Продолжение таблицы 2

	<p>причинами сверхнормативной текучести в исследуемый период кроме неконкурентной ставки зарплаты была неудовлетворенность взаимоотношениями с линейными и функциональными руководителями из-за регулярно возникающих конфликтов, авторитарный стиль руководства на предприятии</p>
<p>Потенциальные внутренние сильные стороны «Strengths»</p>	<p>Потенциальные внутренние слабости («Weaknesses»)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Широкий ассортимент предлагаемых работ и услуг. – Штат сотрудников с официальным урегулированием трудовых отношений. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ухудшение целого ряда показателей финансово-хозяйственной деятельности в период 2017-2019 гг., снижение деловой активности. – Наличие организационных разрывов в структуре управления - отсутствие специалиста, отвечающего за развитие на предприятии (development-менеджера). – Психо-эмоциональные нагрузки общения в условиях стрессогенного взаимодействия с управленцами, практикующими авторитарный стиль руководства. Неблагоприятный социально-психологический климат (далее СПК) в коллективе. – Отсутствие монетарного мотиватора к обучению и развитию персонала: <ul style="list-style-type: none"> – так как рабочие на предприятии в абсолютном большинстве случаев повышают квалификацию в рамках уже имеющейся квалификации (а по общему правилу у работодателя нет обязанности в этом случае повышать зарплату); – стимулирующие доплаты за увеличение стажа работы на предприятии не используются (большинство увольнений на предприятии происходит в течение первого года начала работы на предприятии). Кроме того, проработавшие на предприятии много лет уравниваются в своей зарплате с вновь принятыми работниками такой же квалификации и образования. – доплата за более высокий уровень образования так же не используется работодателем, так как: 1) размер оплаты труда устанавливается работодателем изначально согласно должности работника (согласно статье 129 ТК РФ); 2) на предприятии используется, окладная система (должностной оклад и ставка заработной платы, и 3) при этом в коллективном договоре не отражено, что при получении высшего образования работодатель должен увеличить заработную плату работника. <p>Таким образом, фиксированная часть оплаты труда является преобладающей и не коррелирует с показателями стажа работы на предприятии, с изменениями в образовательном и/или квалификационном уровне сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие связи между заработком работника и

Продолжение таблицы 2

	финансовыми результатами деятельности всего предприятия. – Отсутствие возможности должностного продвижения. – Сверхнормативная текучесть кадров.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Завершая аналитическую часть работы, можно сделать следующие выводы:

1. ООО «ВИТЕКС» с мая 2012 г. работает на целевом рынке строительных работ, товаров и услуг, имеющем в исследуемый период 2017-2019 гг. выраженные тенденции к сокращению. Предприятие существенно ухудшило свои финансовые результаты в этот период, снизило деловую активность.

2. Численность персонала ООО «ВИТЕКС» на 01.01.2020 г. 32 чел. (+1 чел. к уровню 2017 г.). Отмечены сверхнормативная текучесть и падение производительности труда работников.

Практика управления персоналом в ООО «ВИТЕКС» постоянно наталкивается на противоречия, когда, цели развития персонала вступают в конфронтацию с целями экономическими.

При этом со стороны администрации и управления человеческими ресурсами не было попыток найти согласование разных целей, расставить соотношения, приоритеты между ними.

Администрацией и HR-менеджером ООО «ВИТЕКС» не разработана схема построения целей повышения эффективности системы управления персоналом для ООО «ВИТЕКС».

3. Возможно, отметить существенные недоработки HR-программы в области развития персонала в ООО «ВИТЕКС» по следующим направлениям:

1) отсутствуют и не применяются продуманные материальные мотиваторы, дифференцированные применительно к работникам, имеющим разный уровень образования, опыта и разный стаж работы в ООО

«ВИТЕКС». Отсутствие связи между заработком работника и финансовыми результатами деятельности всего предприятия, что в условиях убытков от пандемии COVID-19 приобретает, подчеркнута негативное значение;

2) нематериальные мотивационные факторы минимальны и не эффективны. Более того, нематериальная мотивация работает, только если уровень дохода удовлетворяет персонал, что не соответствует ситуации на предприятии;

3) микро-менеджмент, авторитарное по стилю управление, тотальный контроль и регламентация вместе с демотивирующей системой многочисленных штрафов и сверх нагрузками за пределами должностных обязанностей воспринимается работниками как кабала, недоверие, сомнение в их компетентности. И никак не способствуют лояльности персонала по отношению к организации и нормализации социально-психологического климата (СПК);

4) интенсивные физические и психо-эмоциональные нагрузки, монотонность деятельности, отсутствие перспектив карьерного роста / должностного перемещения;

5) программа дистанционного обучения не имеет таргетированной направленности на решение реальных внутренних проблем предприятия, что могло быть сделано за счет вполне определенного управленческого воздействия на информационно-обучающую среду предприятия.

Если проблемы не решить в ближайшее время, то риск снижения деловой активности, падения платежеспособности ООО «ВИТЕКС» и прекращения его экономической деятельности ещё более увеличится в условиях экономических последствий COVID-19.

Логическим завершением будет являться раздел, содержащий рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы развития

В аналитической части работы было выяснено, что в системе кадровой работы в ООО «ВИТЕКС», явно просматривается важность трансформации внутрифирменных ресурсов и резервов (потенциалов) в четко воспринимаемые преимущества.

И хотя в результате выполненного SWOT-анализа были выявлены основные слабые стороны деятельности исследуемого предприятия в работе с персоналом, но матрица SWOT, принадлежащая к группе так называемых «инструктивно-описательных моделей анализа», показывает только общие параметры, а конкретные мероприятия для их достижения требуется разрабатывать отдельно.

Поэтому в результате диагностики HR-недоработок и мониторинга проблем предприятия на временном интервале 2017-2019 гг., были сформированы предложения, которые коррелируют с верхними строчками рейтинга проблем предпринимательства из-за COVID-19 (а это, как известно, ожидание плановой убыточности в следующем налоговом периоде, необходимость сокращения персонала или расходов на фонд оплаты труда) и при этом позволят осуществить частичную оптимизацию системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС».

ПРЕДЛОЖЕНИЕ 1. Возложение на заместителя директора функций development-менеджера (расширение трудовой функции с письменного согласия работника) - с функциональными обязанностями по организационному развитию, в том числе, кадровому планированию.

Основные функции, которые будут входить в его обязанности:

1) формирование и корректировка кадровой политики предприятия на основе действующих норм и нормативов труда, стратегических целей

предприятия;

2) формирование плана развития персонала предприятия, контроль за ходом его выполнения;

3) развитие системы внутреннего PR (HR-маркетинг);

4) психо-диагностическое тестирование персонала при поступлении на работу и в процессе работы; составление психологических портретов на весь наемный персонал (компьютерная база); проведение социометрических исследований; выработка рекомендаций по расстановке персонала;

5) участие в составлении бюджета и определении состава затрат на персонал;

6) организация ведения статистической отчетности по персоналу на предприятии, увязанной с экономическими показателями развития;

7) отслеживание изменения финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия в результате принятых мер по сохранению (удержанию) и развитию персонала.

Заместитель директора имеет высшее образование (магистратура) по специальности «Психология управления» (окончил НЧОУ ВО «МИЭПП» в 2013 г.) и стаж работы по профилю подготовки более трех лет.

Очевидно, что в условиях нарастания кризисных тенденций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, эти функции не целесообразно поручать единственному HR-специалисту, работающему на условиях аутсорсинга и имеющему большой объем текущей работы. Кроме того, последний может не обладать достаточными уровнем знаний и компетентностью для специфики указанной необходимой деятельности.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 2. Внедрение мотивирующей к обучению премиальной системы - практически, не требующей дополнительных затрат (за счет перераспределения между работниками, что важно в условиях экономических последствий пандемии COVID-19) - и предусматривающей при этом доплату работникам за более высокую квалификацию и/ или более высокий уровень образования и/или большой стаж работы».

Автором ВКР, как уже отмечалось ранее, было выяснено в результате наблюдения, опросов, личного общения (на условиях полной конфиденциальности), что значительная часть сотрудников ООО «ВИТЕКС» считает, что в их профессионально-должностном развитии уже имеют место изменения, которые, по их мнению, заметны, и, более того, служат необходимым и достаточным основанием если не для маловероятного должностного передвижения, то для изменения структуры заработной платы с учетом развития. Качественные перемены в их профессионально-должностном развитии должны, как они полагают, найти отражение в росте их заработка.

Было принято решение разработать общую для всех работников систему премирования, которая бы являлась монетарным мотиватором к обучению, повышению квалификации и сохранению рабочего места (закреплению персонала) и перераспределяла бы ФОТ без его фактического увеличения в интересах работников и с учетом развития персонала.

Размер премии каждого работника ООО «ВИТЕКС» должен, в соответствии с предложением автора ВКР (табл. 3), в дальнейшем корректироваться с учетом индивидуальных коэффициентов в зависимости не только от практических трудовых навыков, но и от его квалификации / образования / стажа:

$$\text{Пр} = \text{Зраб.} \times K1 \times Kи, \quad (3)$$

где Пр - сумма премии работника;

Зраб. - заработная плата работника за отчетный период;

K1 - коэффициент, оценивающий практические трудовые навыки (от 0 до 2);

Kи - индивидуальный коэффициент по шкале доплат (таблица 3) в зависимости от повышения квалификации с учетом образования и стажа работы.

Таблица 3 - Предлагаемая шкала премиальных доплат к должностному окладу (к формуле 3) за повышение квалификации с учетом образования и стажа работы, в %

Категория работников	Образование	Стаж работы, годы				
		От 3 до 4-х	От 5 до 7-ми	От 8 до 11-ти	От 12 до 15	Выше 15
Рабочие	Среднее общее	-	-	-	-	-
	Среднее профессиональное	3%	6%	9%	12%	15%
	Высшее - бакалавриат	6%	9%	12%	15%	18%
	Высшее - магистратура, специалитет	9%	12%	15%	18%	21%
Специалисты, служащие (ИТР)	Среднее общее	-	-	-	-	-
	Среднее профессиональное	3%	6%	9%	12%	15%
	Высшее - бакалавриат	6%	9%	12%	15%	18%
	Высшее - магистратура, специалитет	9%	12%	15%	18%	21%
Руководители	Среднее общее	-	-	-	-	-
	Среднее профессиональное	3%	6%	9%	12%	15%
	Высшее - бакалавриат	6%	9%	12%	15%	18%
	Высшее - магистратура, специалитет	9%	12%	15%	18%	21%

Как можно видеть по таблице 3, шкала премиальных доплат меняется однотипно по горизонтали и по вертикали - переход на любой следующий уровень добавляет три процента к премиальным выплатам. Величина премии, таким образом, в равной степени зависит от индивидуальных практических трудовых навыков работника (К1) и от его стажа, от квалификации, от образования.

Расчет зарплаты ряда сотрудников ООО «ВИТЕКС» с учетом предлагаемых изменений - премиальных доплат к должностному окладу за повышение квалификации с учетом образования и стажа работы - приводится в таблице К.1 (Приложение К).

Расчетные данные таблицы М.1 позволяют сделать вывод, что предлагаемая система дифференцированной премиальной доплаты за повышение уровня образования, квалификации и стажа (который так же обеспечивает более высокую квалификацию за счет опыта работы), стимулирует развитие персонала и частично снимает конфликтогенный потенциал используемой мотивационной схемы.

Качественные перемены в профессионально-должностном развитии находят, таким образом, отражение в повышении заработной платы.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 3. В целях развития трудовой мотивации и сокращения текучести персонала из-за неконкурентной ставки зарплаты использовать рыночную систему оценки и стимулирования труда («РОСТ»), увязывающую заработную плату с результатами деятельности всего предприятия «ВИТЕКС» за счет пропорциональных результату его деятельности выплат работникам.

Как известно, в системе «РОСТ» фонд зарплаты напрямую зависит от результативности деятельности самого предприятия, т.е. ФОТ персонала увеличивается или уменьшается в зависимости от так называемого показателя «эффективности производства» (ЭП).

Разработчиками системы «РОСТ» предложено использовать динамику объема реализации работ, товаров и услуг (выручки). Растут продажи (например, коэффициент роста продаж в отчетном месяце составил 1,05 или 105 % от уровня предыдущего месяца) - следовательно, ФОТ увеличивается с равным коэффициентом (т.е. зарплаты всех работников умножаются на 1,05), и наоборот, если выручка предприятия на падает (например коэффициент продаж составил по итогам отчетного месяца 0,82 или снизился на 18 %, то

ФОТ и заработная плата каждого работника умножается на 0,82, т.е. сокращается).

ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 4. Регулярное прохождение тренингов по развитию управленческой культуры, оптимизации стиля управления, так как основными причинами сверхнормативной текучести в исследуемый период кроме неконкурентной ставки заработной платы была неудовлетворенность взаимоотношениями с линейными и функциональными руководителями из-за регулярно возникающих конфликтов, авторитарный стиль руководства на предприятии.

Обучающие модули, разработанные в рамках дистанционного образования, практически, не включают курсы по развитию коммуникативных навыков во взаимодействии «руководитель-подчиненный».

А невысокий престиж профессии основных рабочих, неконкурентная ставка заработной платы и её низкий уровень, интенсивные физические и психо-эмоциональные нагрузки, монотонность деятельности, фактическое отсутствие перспектив карьерного роста - все эти факторы обуславливают повышение риска эмоционального выгорания в деятельности работника исследуемого предприятия «ВИТЕКС» и, в том числе, определяют высокую текучесть кадров. Управленцы и специалисты предприятия должны профессионально владеть техниками коммуникаций в такой ситуации.

Коммуникативный тренинг - это форма психологического воздействия, основанного на активных методах групповой работы, специально организованное общение.

Тематический план цикла учебных занятий по направлению «Тренинги коммуникативных умений» приводится в таблице М.1 Приложения М. Основное содержание планируемых программ по направлению «Тренинги коммуникативных умений», предлагаемая анкета участника тренинга оценки эффективности тренинга (по методике И.В. Головатенко) так же приводятся в Приложении М.

Уровень профессионально-личностного и социально-психологического развития участников таких корпоративных тренингов помогает: 1) самостоятельно, оперативно и нестандартно решать производственные вопросы и конфликтных ситуациях; 2) расставлять приоритеты в профессиональной деятельности; 3) общаться с людьми на высоком психологическом уровне.

Программа повышения квалификации управленческого персонала (пять человек руководителей и восемь человек специалистов и служащих) с содержательным блоком (знания, умения и навыки в рамках профессиональной компетентности менеджера) так же, по мнению автора ВКР, должна быть дополнена личностными тренингами, которые предлагается разбить на два тематических блока: 1) фундамент (личностные качества: организаторские качества, культура, деловые и моральные качества, работоспособность); 2) конкурентные преимущества (коммуникации, принятие решений, конфликтология, групповая динамика, социальная ответственность, отношение к инновациям и пр.).

В перспективе могут быть запланированы следующие мероприятия для руководящих работников, ведущих специалистов ООО «ВИТЕКС»: 1) бизнес-семинар «Мотивация персонала»; 2) тренинг «Контроль персонала»; 3) тренинг «Инструменты руководителя по повышению эффективности бизнеса»; 4) «Современный руководитель: взаимодействие с сотрудниками». Статистика проведения таких мероприятий свидетельствует о том, что участник тренинга или семинара-практикума в 90% находит точки роста в горизонте до одного года в диапазоне от 2% до 27% в год [7].

На время участия в тренингах и семинарах (время обучения с отрывом от работы в рабочие дни) за работником сохраняется средний заработок (ст. 187 Трудового Кодекса РФ). В таблице учета рабочего времени по форме № Т-12, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. № 1, за все дни обучения проставляется буквенный код «ПК» или цифровой - «07».

Предлагаемая обобщенная схема оптимизации системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС» - это творческий продукт, который может быть разложен на следующие составляющие: 1) проектирование; 2) планирование; 3) внедрение изменений; 4) мониторинг эффективности. В связи с этим далее будет рассмотрен регламент разработки и внедрения проекта с детализацией сроков и видов работ. Этапы и план-график внедрения предложенных мероприятий представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Этапы и план-график внедрения предлагаемых изменений системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС»

№ этапа	Содержание этапа	Срок	Ответственный	Риски этапа
I.	1. Определение темы проекта. 2. Методическое обеспечение проекта. 3. Определение сроков реализации проекта, места в календарно-тематическом планировании. 4. Определение задач формирования оптимизированной системы кадрового планирования: 1) согласовать интересы учредителя, руководства и сотрудников относительно способов достижения корпоративных целей и задач через реализацию индивидуальных способностей; 2) повысить заинтересованность работников в персональных результатах труда; 3) поднять ставку заработной платы персонала через инструменты повышения уровня профессионализма, квалификации и образования, опыта работы (стаж), роста результативности труда; 4) улучшить социально-психологический климат, являющийся основой корпоративной культуры и коррелирующий с эффективностью совместной деятельности трудового коллектива.	Июль-август 2020 г.	Бухгалтерия. Директор. HR-менеджер.	Риск отсутствия роста прибыли организации.

Продолжение таблицы 4

№ этапа	Содержание этапа	Срок	Ответственный	Риски этапа
II.	1. Составление бюджета расходов на персонал. 2. Планирование всех мероприятий и сметы расходов на персонал на год и составление уточненных планы на квартал и месяц.	Сентябрь 2020 г.	Бухгалтерия. HR-менеджер.	Риск отсутствия роста прибыли организации.
III.	Внедрение текущих изменений: 1) готовятся необходимые регламентирующие документы, вносятся изменения, согласовываются предложения кадровой службы с руководством предприятия. 2) доводятся планируемые изменения до сведения работников и руководителей подразделений (используя внутренний сайт предприятия, информационные доски и т. п.), проводится обучение руководителей в необходимом объеме.	III квартал 2020 г.	Бухгалтерия. Директор. HR-менеджер.	Риск отсутствия роста прибыли организации.
IV.	1. Мониторинг эффективности: аудит социально-психологического климата (СПК) и системы оплаты и оценки труда персонала, внесение предложений по их усовершенствованию. 2. В дальнейшем - отслеживание направленности и динамики изменений СПК, а так же эффективности системы оплаты и оценки эффективности труда персонала, в том числе, и с учетом результатов ежегодной оценки сотрудников и опросов персонала) и своевременная ее модернизация в соответствии с требованиями к «change management» («менеджмент изменений»).	IV квартал 2020 г. Далее ежегодно	Бухгалтерия. Директор. HR-менеджер.	Необходимость отрыва персонала для прохождения оценки.

Далее будет дана оценка социально-экономической эффективности разработанного проекта мероприятий по оптимизации системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС», учитывающей стратегические ориентиры роста прибыли в рамках стратегии предприятия «Сохранение позиции на рынке».

3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Предполагаемые социальные эффекты от реализации предложенного проекта мероприятий в ООО «ВИТЕКС» и показатели, характеризующие их социальную эффективность, приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Социальная эффективность предложенных мероприятий

№	Социальный эффект	Показатель эффективности
1	Нормализация социально-психологического климата в коллективе.	Рост выработки. Снижение текучести кадров из-за стрессогенного характера общения с управленцами.
2	Повышение роли персонала в организации.	Удовлетворенность возможностями роста заработной платы.
3	Повышение содержательности труда.	Рост удельного веса работников, повышающих квалификацию.
4	Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников.	Снижения уровня текучести кадров из-за отсутствия возможности развития и низкой материальной мотивации.
5	Повышение конкурентоспособности персонала.	Рост числа постоянных клиентов
6	Повышение уровня корпоративной идентичности.	Формирование благоприятного имиджа предприятия

Критерий эффективности предложенных изменений в области совершенствования системы развития ООО «ВИТЕКС» может быть, в данном случае, определен следующим образом [8]:

$$K = (P2 - P1) \times 12 - (И \times 12), \quad (4)$$

где K – критерий эффективности принятого решения;

П1 – прибыль до принятия решения;

П2 – прибыль, полученная в результате принятия решения;

И – издержки, связанные с реализацией принятого решения.

Апробация комплекса разработанных предложений по совершенствованию системы развития персонала ООО «ВИТЕКС» (без учета возможного эффекта от найма development-менеджера) осуществлялось в феврале 2020 года (за базу сравнения принималась среднемесячная прибыль по итогам 2019 года, равная 140220 (или 1 682,64 тыс. руб.: 12 мес.; см. таблица Е.1).

Так как полученная ООО «ВИТЕКС» в феврале 2020 года чистая прибыль составила 259 002 руб., а текущие затраты на осуществление мероприятий 94600 руб., то годовой экономический эффект (чистая прибыль) от внедрения разработанных предложений, предположительно, составит:

$$\text{Э год. (2-4)} = (259002 \text{ руб.} - 94600 \text{ руб.}) \times 12 \text{ мес.} - (94\ 600 \times 12 \text{ мес.})$$

$$\text{Э год. (2-4)} = 1972824 \text{ руб.} - 1135\ 200 \text{ руб.}$$

$$\text{Э год. (2-4)} = 837,62 \text{ тыс. руб.}$$

Этот эффект будет получен за счет прибыли, которая увеличилась в результате повышения трудовой активности персонала, скорректированной на сумму издержек, складывающихся:

– из прямых текущих издержек на осуществление комплекса мероприятий, и увеличения расходов на:

- 1) заработную плату работников ООО ЧОО «ВИТЕКС», связанных с применением стимулирующих премиальных надбавок к базовому должностному окладу / тарифу в соответствии с тремя предложенными схемами и методиками:
- 2) электронный курс «Тренинг стилей руководства в разнообразных ситуациях», включенный в СДО и пройденный управленцами».

В 17-модульной программе для менеджеров «Управление развитием персонала» [10], в разделе «Оценка эффективности проекта введения должности специалиста» указывается средний относительный процент прироста среднедневной выручки от выполнения трудовой функции development-менеджера, составляющий, согласно мировой хозяйственной практике, 5-10 % (или коэффициент от 0,05 до 0,1). Согласно разработанному проекту произойдет расширение трудовой функции заместителя директора предприятия.

Выручка ООО «ВИТЕКС» за 2019 г. составила 28896,4 тыс. руб. Среднемесячная выручка ООО «ВИТЕКС» за 2019 г., соответственно, составляет 2408,03 тыс. руб. (или 28 896,4 тыс. руб. : 12 мес.). Прирост выручки в 10 % за счет введения специалиста составит сумму 240,80 тыс. руб. (или $2408,03 : 100 \times 10$). Чистая рентабельность (или рентабельность по чистой прибыли) в 2019 г. составляла 5,82 % (коэффициент 0,058).

Следовательно, ожидаемый годовой экономический эффект от предложения № 1 (чистая прибыль от расширения трудовых функций заместителя директора и выполнение им дополнительно функционала development-менеджера) составит:

$$\text{Э год. (1)} = (240,80 \text{ тыс. руб.} \times 0,058) \times 12 \text{ мес.} = 167,6 \text{ тыс. руб.}$$

Расширение трудовых функций заместителя директора повлечет за собой увеличение его заработка на 5 тыс. руб. Общая нагрузка по страховым взносам в 2020 г. составляет 30% до достижения суммы выплат физическому лицу предельных величин. Следовательно, совокупный размер расходов для работодателя составит:

$$5000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} + (5000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.}) \times 0,30 = 78,00 \text{ тыс. руб.}$$

Совокупный ожидаемый годовой экономический эффект (чистая прибыль) от комплекса мероприятий:

Э год. общ.(1 - 4) = 837,62 тыс. руб. + 167,6 тыс. руб. – 78 тыс. руб.

Э год. общ.(1-4) = 927,22 тыс. руб.

Таким образом, несомненно, что разработанные мероприятия в области совершенствования системы развития персонала ООО «ВИТЕКС» будут способствовать коммерческому эффекту и иметь социальную значимость, вследствие более эффективного использования личностного потенциала каждого работника для успешного выполнения социальной миссии и решения хозяйственных задач предприятия.

Завершая проектную часть работы, можно сделать следующие выводы:

1. В результате анализа системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС» в период 2017-2019 гг. были найдены некоторые резервы ее совершенствования.

2. В результате внедрения предложений в ООО «ВИТЕКС» ожидается годовой экономический эффект в сумме 927,22 тыс. руб.

Заключение

Основной смысл организационной деятельности - постоянное развитие своей способности создавать собственное будущее. Современной организации недостаточно просто выживать. Чем сложнее и динамичнее мир бизнеса, тем большее значение приобретает способность организации адаптироваться и превосходить будущие потребности. А это требует от компании постоянного направленного процесса управления персоналом.

Грамотно построенная система развития персонала предприятия может и должна становиться ядром системы управления более высокого уровня - системы управления предприятием в целом.

В представленной работе был проведен анализ действующей системы развития профессионального потенциала персонала строительного предприятия ООО «ВИТЕКС», на высоко конкурентном падающем рынке строительных товаров, работ и услуг Московской области со штатом сотрудников на 01.01.2020 г. в 32 человека.

Предприятие в исследуемый период последовательно снижает показатели валового дохода, рентабельности, прибыли и др. При этом отмечена сверхнормативная текучесть персонала, причем максимальная нежелательная текучесть кадров характерна для категории «рабочие», что может оцениваться крайне негативно, так следуя иерархии финансовой структуры предприятия, именно этот контингент сотрудников формирует Центр прибыли для предприятия (ЦП).

В абсолютном большинстве случаев в анализируемый период 2017-2019 гг. лидировали следующие реальные причины увольнения:

- 1) неудовлетворенность взаимоотношениями с линейными и функциональными руководителями, авторитарный стиль руководства на предприятии;
- 2) неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;

3) неконкурентная ставка заработной платы и наличие разветвленной системы штрафов.

Обобщен опыт предприятия в области внутрифирменного обучения и поддержки, адаптации, оценки, управлении карьерой, мотивации сотрудников. Несомненно, можно констатировать факт, что существующая система развития профессионального потенциала персонала в ООО «ВИТЕКС» является не эффективной, требует тотальной реорганизации, а используемые методы не многочисленны и являются традиционными и отчасти, устаревшими:

1. Обучение. В ООО «ВИТЕКС» используются такие виды обучения как самообучение, самоподготовка; внутреннее обучение (наставничество) и система дистанционного обучения (СДО), которая, тем не менее, требует дополнения электронными курсами.

Но коэффициент использования полученных знаний и навыков (К исп.) персоналом ООО «ВИТЕКС» в 2019 г. не высок и составляет только 53,16 %, а значение коэффициента изменения общего балла ключевых компетенций не превышает 0,48. При этом программа повышения квалификации управленцев (нетехнические тренинги) не упорядочена, не разбита на тематические блоки. В среднем, в ООО «ВИТЕКС» на обучение и профессиональное развитие персонала тратится лишь около 0,1 % прибыли ежегодно.

И, наконец, существующая СДО не имеет таргетированной направленности на решение реальных внутренних проблем предприятия, что могло быть сделано за счет вполне определенного управленческого воздействия на информационно-обучающую среду предприятия.

2. Оценка. Инструментами оценки персонала в ООО «ВИТЕКС» являются профессиональное тестирование, личностная оценка, индивидуальное собеседование и др. Причем в ООО «ВИТЕКС» практикуется оценка: 1) в процессе отбора персонала при принятии решения

по найму; 2) по результатам испытательного срока; 3) в целях подтверждения соответствия - ежегодная аттестация (методом стандартных оценок).

Минусы системы оценки персонала в ООО «ВИТЕКС»:

- 1) отсутствует психо-диагностическое тестирование персонала при поступлении на работу (для оценки и прогнозирования результатов адаптации к условиям организационной среды) и в процессе работы;
- 2) проведение индивидуальной оценки персонала традиционными, но устаревшими методами;
- 3) отсутствие систематизированной комплексной оценки труда управленцев, позволяющей отследить индивидуальную динамику профессиональных предпочтений (возможностей) и др.

4. Мотивация. По формам и видам затрат сложившаяся система мотивации труда персонала ООО «ВИТЕКС» является полностью монетарной. Являясь максимально экономной, система оплаты и мотивации труда не соответствует потребностям персонала ООО «ВИТЕКС». Нематериальные мотивационные факторы минимальны и не эффективны.

5. Управление карьерой. В ООО «ВИТЕКС», фактически, отсутствуют перспективы карьерного роста / должностного перемещения;

Внешне проблемы проявляются в сверхнормативной текучести кадров и устойчивом снижении показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В результате диагностики HR-недоработок и мониторинга проблем предприятия на временном интервале 2017-2019 гг., были сформированы предложения, которые коррелируют с верхними строчками рейтинга проблем предпринимательства из-за COVID-19 (ожидание плановой убыточности в следующем налоговом периоде, необходимость сокращения персонала или расходов на фонд оплаты труда) и при этом позволят осуществить частичную оптимизацию системы развития персонала в ООО «ВИТЕКС», а именно:

1. Возложение на заместителя директора функций development-менеджера (расширение трудовой функции с письменного согласия

работника) – с функциональными обязанностями по организационному развитию, в том числе, кадровому планированию.

2. Внедрение мотивирующей к обучению премиальной системы - практически, не требующей дополнительных затрат (за счет перераспределения между работниками) - и предусматривающей при этом доплату работникам за более высокую квалификацию и/ или более высокий уровень образования и/или больший стаж работы.

Рабочие на предприятии «ВИТЕКС» в абсолютном большинстве случаев повышают квалификацию в рамках уже имеющейся квалификации (а по общему правилу у работодателя нет обязанности в этом случае повышать зарплату); стимулирующие доплаты за увеличение стажа работы на предприятии не используются (напомним, что большинство увольнений на предприятии происходит в течение первого года начала работы на предприятии).

Кроме того, проработавшие на предприятии много лет уравниваются в своей зарплате с вновь принятыми работниками такой же квалификации и образования.

Доплата за более высокий уровень образования так же не используется работодателем, так как:

- 1) размер оплаты труда устанавливается работодателем изначально согласно должности работника (согласно статье 129 ТК РФ);
- 2) на предприятии используется, окладная система (должностной оклад и ставка заработной платы,
- 3) в коллективном договоре не отражено, что при получении высшего образования работодатель должен увеличить заработную плату работника.

3. Использование рыночной системы оценки и стимулирования труда («РОСТ»), увязывающей заработную плату с результатами деятельности всей организации «ВИТЕКС» за счет пропорциональных результату его деятельности премиальных выплат работникам.

4. Регулярное прохождение управленцами и специалистами предприятия тренингов по развитию навыков преодоления стресса, а так же коммуникативных навыков и знаний для всех сотрудников ООО «ВИТЕКС», а так же для управленцев предприятия - для работы использованием комбинированного стиля руководства в управлении текущей практической деятельностью.

В результате внедрения предложений в ООО «ВИТЕКС» ожидается годовой экономический эффект в сумме 927,22 тыс. руб.

Подводя итоги, нельзя не упомянуть о том, что в условиях разрушительных экономических последствий COVID-19 компаниям следует выбрать в качестве основного ориентира собственный персонал, поставив его развитие в ряд приоритетных задач. Выполнение последних, в свою очередь, ведет к повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая-четвертая (в ред. от 16.12.2019 г., с изм. вступ. в силу с 01.01.2020 г.). Текст: электронный ресурс. URL: <http://logos-pravo.ru/grazhdanskiy-kodeks-gk-rf-chast-1ru> (дата обращения: 20.03.2020 г.).
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. (в ред. от 16.12.2019 г.) // Справочно-правовая система «Гарант». Текст: электронный ресурс. URL: <http://garant.ru> (дата обращения: 24.03.2020 г.).
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2016. 214 с.
4. Белкин, И.С. Строительство замедляет темп, но сохраняет оптимизм / И.С. Белкин // Строительство и экономика. 2020. № 3. С. 23-26.
5. Беяцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беяцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. Минск: Эко-перспектива, 2015. 352 с.
6. Бинецкая, В. Развивать или не развивать персонал? / В. Бинецкая. Текст: электронный. URL: <http://hr-portal.ru/article/razvivat-ili-ne-razvivat-personal> (дата обращения: 15.03.2020 г.).
7. Васнев, С.А. Как оценить эффективность мероприятия. Текст: электронный ресурс. URL: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook096/01/part-009.htm> (дата обращения: 24.05.2020 г.).
8. Воробьев, Г.К. Служба кадров XXI века [Текст] / Г.К. Воробьев // Служба кадров. - 2016. - № 3. - С. 3-8.
9. Горботенко, Н.А. Развивать или не развивать персонал? / Н. Горботенко. Текст: электронный. URL: <http://hr-portal.ru/article/razvivat-ili-ne-razvi-vat-personal> (дата обращения 11.03.2020 г.).
10. Гунин, В.Н. и др. Управление инновациями / 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием персонала». Модуль 7. М.: ИНФРА-М, 2018. 360 с.
11. Джонсон, Дж., Шоулз, К. Корпоративная стратегия: теория и

практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз. М.: Williams, 2016. 800 с.

11. Живица, О. В. Путь минимизации затрат на развитие персонала / О. В. Живица // Сборник материалов XIV Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества 2019». М.: Социс, 2019. С. 544-547.

12. Зобкова, Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний. Society of Russia: educational space, psychologycal structures and social values 2017, Volume 8, Number 9. Текст: электронный. URL: <http://ej.soc-journal.ru> (дата обращения: 20.03.2020 г.)

13. Морозова, И.А. Оценка эффективности обучения в организации // Оценка эффективности обучения в организации. Текст: электронный. URL: <https://mspartner.microsoft.com/ru/ru/Pages/Training/morozova.aspx> (дата обращения: 11.03.2020 г.).

14. Личностный потенциал работника: проблемы формирования и развития. / Отв. редактор В.Г. Нестеров, Л.И. Иванько. М.: Альфа-книга, 2016. 284 с.

15. Нестерова, О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 7, № 2 (2016 г.) <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf> (дата обращения: 10.03.2020 г.).

16. Скворцова, В.С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2020. № 3. Текст: электронный. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2020/03/3844> (дата обращения: 22.03.2020 г.).

17. Скиба, Е.В. Оценка: дайджест по девяти основным моделям оценки. По материалам статьи Мартина Шмаленбаха. Текст: электронный. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328> (дата обращения: 21.03.2017 г.).

18. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. М: ИНФРА-М, 2016. 554 с.

19. Флах, П. Машинное обучение. Наука и искусство построения алгоритмов, которые извлекают знания из данных: учебник: пер. с англ. / П. Флах. М.: ДМК Пресс, 2019. 400 с.

20. Шваб, К. Четвертая промышленная революция: пер. с англ. /К. Шваб. М.: Эксмо, 2019. 208 с.

21. Шульц, Т. Инвестиции в человеческий капитал. М.: Академический проект, 2017. 220 с.

Приложение А

Модель М. Портера для рынка строительных работ, товаров и услуг в 2019 г.



Рисунок А.1 - Модель М. Портера для рынка строительных работ, товаров и услуг в 2019 г.

Приложение Б

Основные финансовые результаты деятельности ООО

«ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Таблица Б.1 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Наименование статьи	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. откл. (2018 - 2017)	Абс. откл. (2019 - 2018)	Темпы роста, % 2018 / 2017	Темпы роста, % 2019 / 2018
Выручка, тыс. руб.	29 807,6	28 973,2	28 896,4	- 834,4	- 76,8	97,20	99,73
Себестоимость, тыс. руб.	25 218,1	25 348,2	25 796,2	1 30,1	448,0	100,52	101,77
Валовая прибыль, тыс. руб.	4 589,5	3 625,0	3 100,2	- 964,5	- 524,8	78,98	85,52
Коммерческие расходы, тыс. руб.	567,4	576,9	597,3	9,5	20,4	101,67	103,54
Управленческие расходы, тыс. руб.	432,6	398,0	399,6	- 34,6	1,6	92,00	100,40
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 589,5	2 650,1	2 103,3	- 939,4	-546,8	73,83	79,37
Чистая прибыль (с учетом налоговых и внереализационных расходов), тыс. руб.	2 871,6	2 120,08	1682, 64	- 751,52	- 437,44	73,82	79,37
Рентабельность продаж (по валовой прибыли),%	15,40	12,51	10,73	-2,89 п.п.	- 1,78 п.п.	81,23	85,77
Чистая рентабельность (по чистой прибыли), %	9,63	7,32	5,82	- 2,31 п.п.	-1,50 п.п.	76,01	79,51

Приложение В

Изменение выручки с добавлением линейного тренда, изменение чистой прибыли и рентабельности ООО «ВИТЕКС»

в 2017 - 2019 гг.

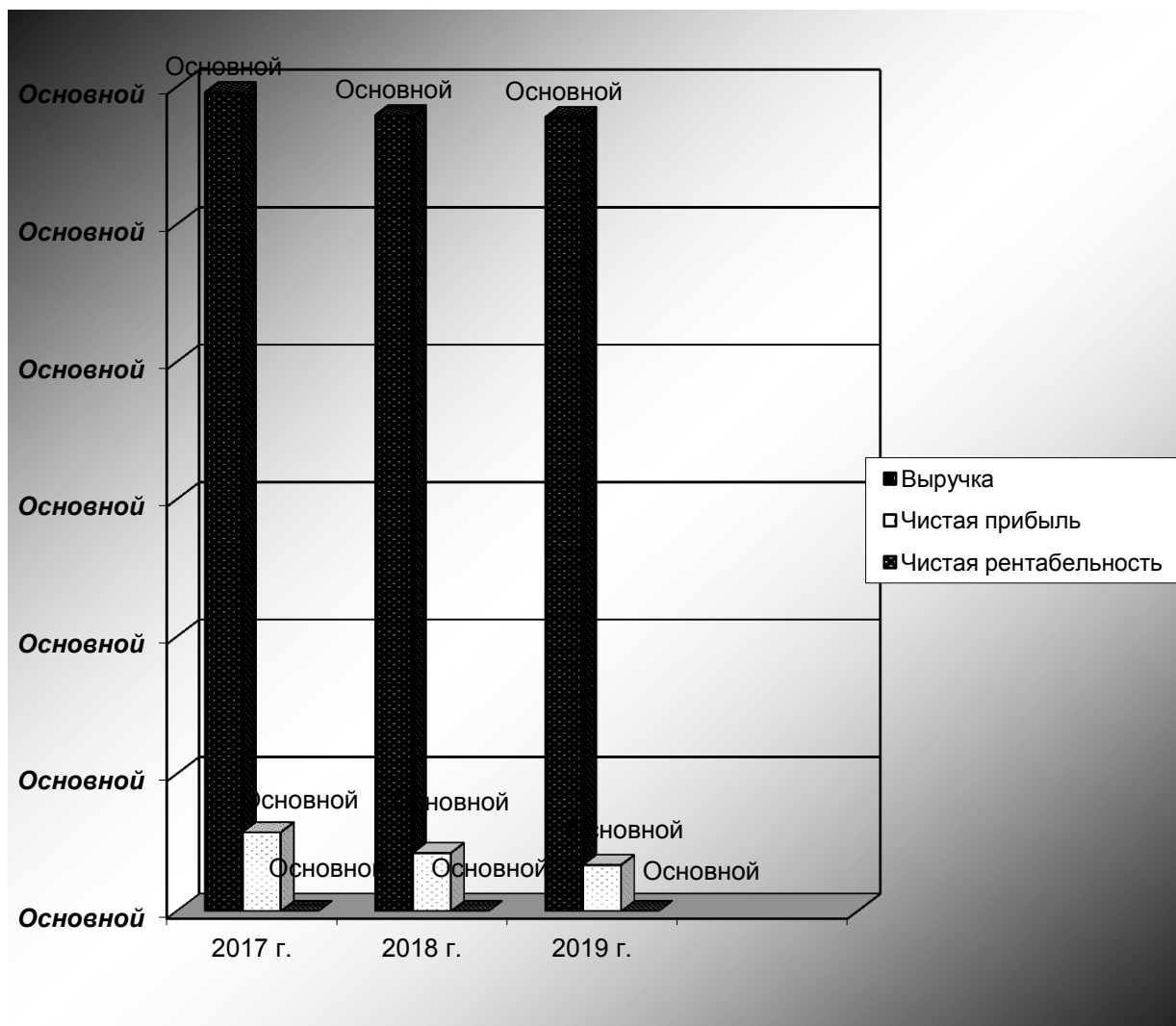


Рисунок В.1 - Изменение выручки с добавлением линейного тренда, изменение чистой прибыли и рентабельности ООО «ВИТЕКС» в 2017 - 2019 гг.

Приложение Г

Организационная структура управления ООО «ВИТЕКС» на начало 2020 г

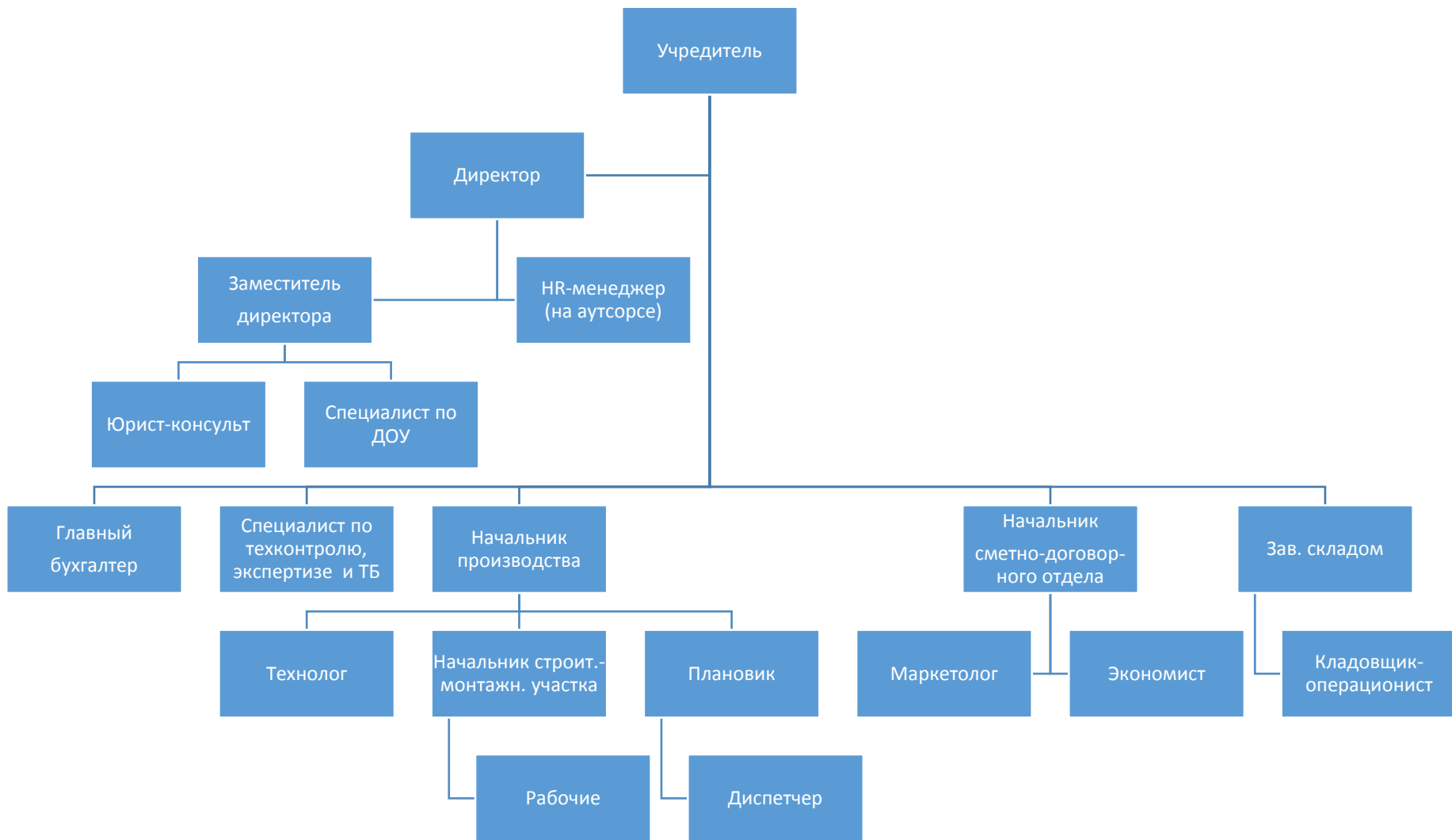


Рисунок Г. 1 - Организационная структура управления ООО «ВИТЕКС» на начало 2020 г.

Приложение Д

Характеристики структуры управления ООО «ВИТЕКС»

Таблица Д.1 - Характеристики структуры управления ООО «ВИТЕКС»

Параметр	Оценка параметра
Сложность	Вертикальная дифференциация низкая (2-5 уровня иерархии); горизонтальная дифференциация характеризуется разделением по функциям.
Формализация	Высокий уровень формализации.
Централизация	Сочетание централизации и децентрализации (умеренная).
Координация	Высокая координация в функциональных областях и низкая в межфункциональных (между функциональными подразделениями).

Приложение Е

Кадровый анализ

Таблица Е.1 - Количественный и качественный состав персонала ООО «ВИТЕКС»

Показатель	На 01.01. 2018 г.		На 01.01. 2019 г.		На 01.01. 2020 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	абс. (+; -)	отн., %
Общая численность работающих	31	100,00	35	100,00	32	100,00	+1	+3,23
В том числе:							+1	+25,00
- руководителей (АУП)	4	12,90	5	14,29	5	15,63		0
- специалистов и других служащих	8	25,81	9	25,71	8	25,00	0	0
- рабочих	14	45,16	15	42,86	14	43,75	0	0
- вспомогательный и обслуживающий персонал (ВОП)	5	16,13	5	14,29	5	15,63	0	0

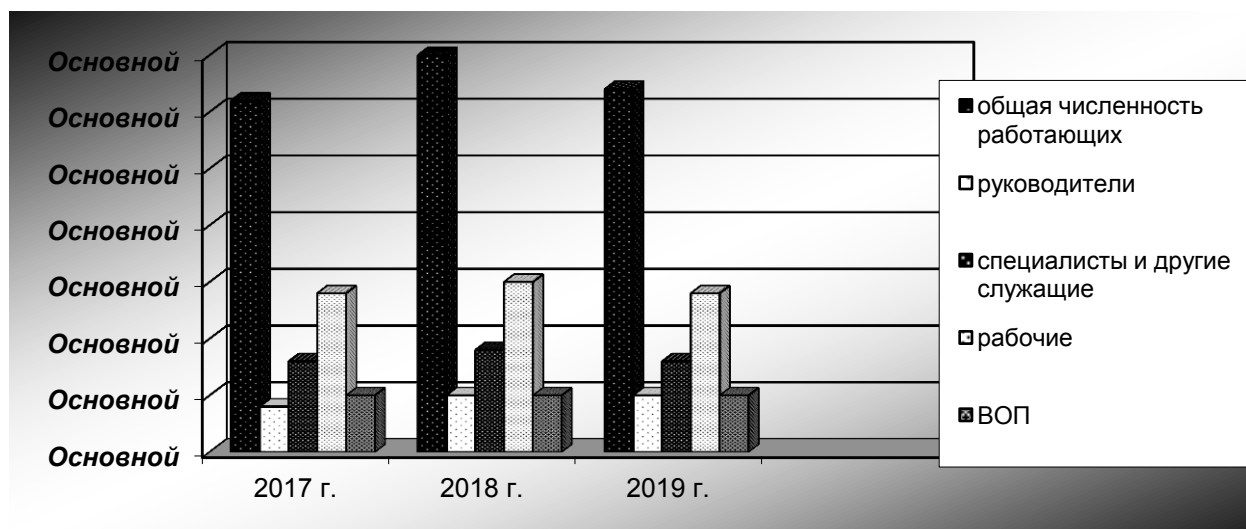


Рисунок Е.1 - Количественный и качественный состав персонала ООО «ВИТЕКС»

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.2 - Структура персонала ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Показатель	На 01.01.2018 г.		На 01.01.2019 г.		На 01.01.2020 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	абс. (+; -)	отн., %
Общая численность работающих	31	100,00	35	100,00	32	100,00	+1	+3,23
В том числе:							+1	+4,00
- мужчин	25	80,65	27	77,14	26	81,25		
- женщин	6	19,35	7	22,86	6	18,75	0	0

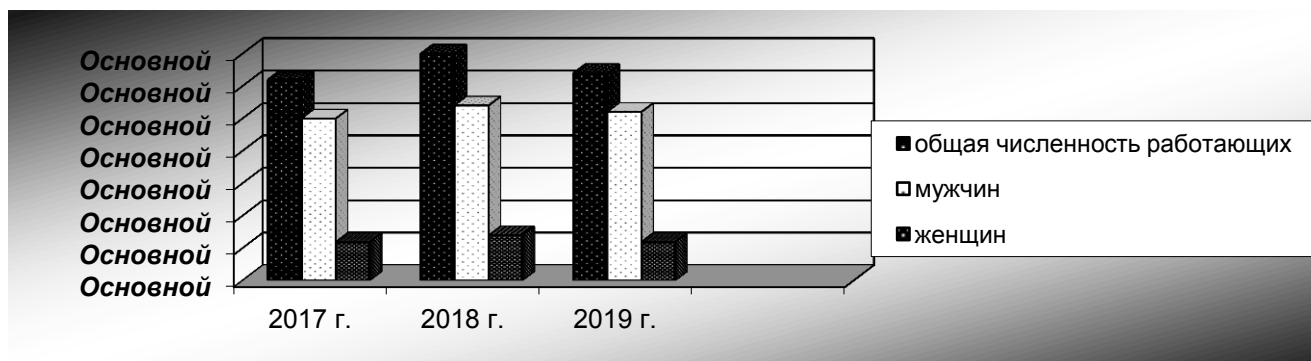


Рисунок Е.2 - Структура персонала ООО «ВИТЕКС» по полу в 2017-2019 гг.

Таблица Е.3 - Образовательный уровень руководителей ООО «ВИТЕКС»

Показатель	На 01.01. 2018 г.		На 01.01. 2019 г.		На 01.01. 2020 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	абс. (+; -)	отн., %
Численность руководителей, в т. ч. имеющих:	4	100,00	5	100,00	5	100,00	+1	+25
- высшее образование	2	50,00	3	60,00	3	60,00	+1	+50
- среднее профессиональное	1	25,00	1	40,00	1	40,00	0	0
- среднее общее образование	1	25,00	0	0,00	0	0,00	-1	-100

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.4 - Образовательный уровень специалистов ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Показатель	На 01.01. 2018 г.		На 01.01. 2019 г.		На 01.01. 2020 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	абс. (+; -)	отн., %
Численность специалистов, в т. ч. имеющих:	8	100,00	9	100,00	8	100,00	0	0
- высшее образование	7	87,50	8	88,89	8	100,00	+1	+14,29
- среднее профессиональное	1	12,50	1	11,11	0	0,00	-1	-100
- среднее общее образование	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0

Таблица Е.5 - Возраст руководителей ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Показатель	На 01.01. 2018 г.		На 01.01. 2019 г.		На 01.01. 2020 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	абс. (+; -)	отн., %
До 30 лет	1	25,00	2	40,00	3	60,00	+2	+200
50 и старше	3	75,00	3	60,00	2	40,00	-1	- 33,3
Работающих женщин старше 50 лет	3	9,68	3	8,57	2	6,25	-1	-33,3
Работающих мужчин старше 60 лет	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Всего работающих	31	100,00	35	100,00	32	100,00	+1	+3,23

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.6 - Возраст специалистов и других служащих ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Показатель	На 01.01. 2018 г.		На 01.01. 2019 г.		На 01.01. 2020 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	абс. (+; -)	отн., %
До 30-ти лет	4	50	5	55,56	5	62,50	+1	+25
50 и старше	3	37,50	2	22,22	1	12,50	- 2	-66,67
Работающих женщин старше 50 лет	4	12,90	4	11,43	3	9,38	- 1	- 25
Работающих мужчин старше 60 лет	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Всего работающих	31	100,00	35	100,00	32	100,00	+ 1	+3,23

Таблица Е.7 - Распределение персонала ООО «ВИТЕКС» по стажу работы

Дата Наименование показателя	На 01.01.2018 г.		На 01.01.2019 г.		На 01.01.2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Средняя численность персонала, чел.	31	100	35	100	32	100
В том числе, работающих:	31	100	16	45,7	15	46,9
- до 1-го года						
- 1-2 года	0	0	4	11,4	5	15,6
- 2-3 года	0	0	15	42,9	12	37,5

Продолжение приложения Е

Таблица Е.8 - Движение человеческих ресурсов в ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Дата		На 01.01.2018 г.		На 01.01.2019 г.		На 01.01.2020 г.		Отклонение: 2019 г. от 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	Чел.	%	абс. (+; -)	отн., %		
1. Среднесписочное число работников (ЧС), чел.	31	100	35	100	32	100	+1	+3		
2. Поступило (Чп.), чел.	14	45,16	10	28,57	15	46,88	+1	+7,14		
2. Выбыло по причине, относящейся к текучести кадров (Чв), чел.	10	32,36	13	37,14	15	46,88	+5	+50		

Таблица Е.9 - Детализация движения персонала ООО «ВИТЕКС» по качественному составу в 2017-2019 гг.

Показатель	На 01.01.2018 г.	На 01.01.2019 г.	На 01.01.2020 г.
1. Руководители (АУП)			
Среднесписочное количество работников данной категории, чел.	4	5	5
Отток персонала по субъективным причинам, чел.	-	-	2
2. Специалисты и другие служащие			
Среднесписочное количество работников данной категории, чел.	8	9	8
Отток персонала по субъективным причинам, чел.	1	1	2

Продолжение Приложения Е

Продолжение таблицы Е.9

Показатель	На 01.01.2018 г	На 01.01.2019 г.	На 01.01.2020 г.
3. Рабочие:			
Среднесписочное количество работников данной категории, чел.	14	15	14
Отток персонала по субъективным причинам, чел.	8	10	10
4. Вспомогательный и обслуживающий персонал:			
Среднесписочное количество работников данной категории, чел.	5	5	5
Отток персонала по субъективным причинам, чел.	1	2	1

Приложение Ж

Расчет средств на подбор, отбор и адаптацию новых кадров

Таблица Ж.1 - Расчет средств на подбор, отбор и адаптацию новых кадров

Показатель	Единица измерения	Показатель
1. Средняя заработная плата одного работника	тыс. руб./мес.	37,6
2. Производительность труда одного работающего в месяц	тыс. руб./чел	2 198,13
Статья затрат (потерь):		
3. Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению (20% на протяжении 2-х недель): $\text{стр. 2} / 100 \times 20$	тыс. руб.	219,813
4. Время на собеседование, затраченное интервьюерами (которые опрашивают о причинах увольнения) (полчаса при часовой ставке 187,5 руб.: $187,5 / 2$) и 1/2 часа специалиста (з/п в час = 200 руб.): $200 / 100$	тыс. руб.	0,09375
	тыс. руб.	0,01
5. Резюмирование собеседования (время специалиста на подведение итогов и обсуждение с руководством - 1 час)	тыс. руб.	0,2
6. Документальное оформление увольнения (1 час)	тыс. руб.	0,2
7. Подача объявления о найме нового работника в соцсети или в газету (пакет размещений на 30 дней)	тыс. руб.	0,00 – 1
8. Проверка рекомендаций кандидатов (4-5 чел.)	тыс. руб.	0,2
9. Собеседование с кандидатами (4-5 чел.)	тыс. руб.	0,4
10. Оформление личного дела. Оформление, внесение в платежную ведомость и др. документы (2 часа специалиста)	тыс. руб.	0,4
11. Адаптация на новом месте - снижение производительности на 30% в течение месяца: $\text{стр. 2} / 100 \times 30$	тыс. руб.	329,719
ИТОГО стоимость замены одного работника	тыс. руб.	552,126

Приложение И

Система материальной мотивации труда персонала в ООО «ВИТЕКС»



Рисунок 3.1 - Система материальной мотивации труда персонала в ООО «ВИТЕКС»

Приложение К

Показатели по труду и заработной плате ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг

Таблица И.1 - Показатели по труду и заработной плате ООО «ВИТЕКС» в 2017-2019 гг.

Показатель \ Год	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
				абс. (+ ; -)	отн., %
1. Выручка, тыс. руб.	29 807,6	28 973,2	28 896,4	- 9 11,2	- 3,06
2. Прибыль чистая, тыс. руб.	2 871,6	2 120,08	1682, 64	- 1188,9	- 77,49
3. Среднесписочная численность работников, чел.	31	35	32	+1	+3,23
4. Годовой фонд заработной платы, персонала, тыс. руб.	11 308,8	14 322	14 438,4	+3 129,6	+27,67
5. Зарботная плата одного работающего в год, тыс. руб.: стр. 4 : стр. 3	364,8	409,2	451,2	+ 86,4	+23,68
6. Зарботная плата одного работающего в месяц, тыс. руб.: стр. 5 : 12 мес. (в году)	30,4	34,1	37,6	+7,2	+23,68
7. Производительность труда, тыс. руб. на 1 работника в месяц: стр. 1 : стр. 3 : 12 мес.	146,12	127,08	126,73	- 2 32,53	- 13,26

Приложение Л

Расчет зарплаты ряда сотрудников ООО «ВИТЕКС» с учетом предлагаемых премиальных доплат к должностному окладу за повышение квалификации с учетом образования и стажа работы

ФИО	Данные о работнике для расчета размера предлагаемой доплаты	Доплата к должностному окладу за повышение квалификации с учетом образования и стажа работы	Премия для всех категорий работников	Оклад	Зарплата по СТАРОЙ системе, руб.	Зарплата по НОВОЙ системе, руб.
1(а). Лукин Б.И.	ИТР; среднее профессиональное образование Стаж от 3 до 4 лет	3 % от оклада (согласно табл. 5) или <u>960 руб.</u>	10 % или 3 200 руб.	32 000	35 200	36 560
1(б). Мальцев А.П.	ИТР; среднее профессиональное образование Стаж от 5 до 7 лет	6 % от оклада (согласно табл. 5) или <u>1920 руб.</u>	10 % или 3 200 руб.	32 000	35 200	37 520
2(а). Токарев К.Б.	ИТР; высшее образование - бакалавриат Стаж от <u>3 до 4</u> лет	6 % от оклада (согласно табл. 5) или <u>1 920 руб.</u>	10 % или 3 200 руб.	32 000	35 200	37 520
2(б). Алёшина П.И.	ИТР; высшее образование- бакалавриат Стаж от <u>5 до 7</u> лет	9 % от оклада (согласно табл. 5) или <u>2 880 руб.</u>	10 % или 3 200 руб.	32 000	35 200	38 080
2(в). Фокин О.И.	ИТР; <u>высшее</u> образование- магистратура Стаж от <u>3 до 4</u> лет	9% от оклада (согласно табл. 5) или <u>2 880 руб.</u>	10 % или 3 200 руб.	32 000	35 200	38 080

Приложение М

Программа развития управленческой культуры руководителей и специалистов

Таблица Л.1 - Тематический план предлагаемого цикла тренингов повышения коммуникативной компетентности участников

Тематический блок	Основное содержание упражнений	Кол-во минут
1. Формирование знаний о коммуникативных умениях	Дискуссии: «Что такое коммуникативные умения?», «Роль коммуникативных навыков и умений в нашей жизни»	40 мин.
2. Повышение эмпатических способностей, понимание мимики, языка телодвижений	«Рассмешить партнёра», «Побег из тюрьмы», «Подарок», «Я тебя понимаю», «Коллективный счёт», «Зеркало», «Да»	80 мин.
3. Развитие убедительной речи, выработка умения говорить и выслушивать	«Его сильная сторона», «Диспут», «Луноход», «Комплемент»	40 мин.
4. Обучение исполнению социальных ролей, воспитание деликатности в общении	«Мафия», «Выход из контакта», «В самолёте», «Диалог», «Карусель»	120 мин.
5. Организационные моменты и психогимнастика	«Знакомство», «Мы похожи», «Я отличаюсь от тебя», «Переходы», «Печатная машинка», «Моль», «Вижу разницу»	60 мин.

Приложение Н

Анкета участника тренинга / семинара

Тема тренинга/семинара:	
Ведущий тренинга/семинара:	
Дата:	
ФИО участника обучения:	
Подразделение предприятия:	

Критерии оценки:

- «0» - уровень низкий.
- «1» - уровень средний.
- «2» - уровень хороший.
- «3» - уровень отличный.

1. Оцените, пожалуйста, тренинг/семинар и работу тренера/преподавателя по нескольким параметрам, поставив галочку в нужном квадрате:

№	Критерий оценки	0	1	2	3
1	Тренер предоставил учебный материал в доступной форме				
2	В изложении материала была логика и последовательность				
3	Тренер в процессе проведения обучения предлагал к использованию разнообразные методы (групповая работа, игры, модерация и др.)				
4	Ведущий тренинга сумел установить позитивный контакт с группой				
5	В какой мере Вы удовлетворены работой тренера				
6	Материалы тренинга были для Вас новыми				
7	Тренинг / семинар имеет для Вас практическую (прикладную) ценность				
8	Материал тренинга / семинара соответствует Вашей работе				
9	Я чувствовал (а) себя на тренинге / семинаре комфортно				
10	Степень моей активности при прохождении обучения				

1. Какие навыки, умения, знания Вы приобрели на тренинге / семинаре?

2. Что для Вас было наиболее важным и ценным в этом тренинге/семинаре?

3. Что Вы обязательно будете использовать в работе прямо завтра?

Благодарим Вас за сотрудничество!

Продолжение Приложения Н

Анкета оценки эффективности тренинга (методика И.В. Головатенко)

1. Чего Вы ожидали от пройденного тренинга?
2. Что Вам более всего понравилось на тренинге?
3. Насколько то, что было на тренинге, соответствовало Вашим ожиданиям?
4. Было ли то, что Вам не понравилось в ходе тренинга?
5. Имеют ли место какие-либо изменения с Вами после прохождения Вами тренинга?
6. Если имеют, то какие?
7. Назовите упражнения/ практические ситуации тренинга, которые оказали на Вас максимальное значение? А на всю группу?
8. Можете ли Вы назвать участника, который, по Вашему мнению, изменился в наибольшей степени после прохождения тренинга?
9. Легче ли Вам теперь анализировать специфику поведения сотрудников / подчиненных?
10. Можете ли Вы использовать уже сейчас в своей работе что-то из того, что получили на тренинге?
11. Стали ли Вы лучше понимать подчиненных и себя?
12. Назовите наиболее значимое для Вас событие тренинга. Опишите его.